

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ФИРМЫ В СИСТЕМЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА: МЕТОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ И
МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по основной
образовательной программе аспирантуры 3 года
по специальности научных работников 08.00.05
«Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям)»,
Ручьевой Алины Сергеевны

Научный руководитель:
д.э.н., профессор,
Баркан Давид Иосифович

Санкт-Петербург
2016

Содержание работы

Введение	3
Публикации:	
Баркан Д.И., Ручьева А.С. Стратегический маркетинг как ценностная навигация // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2015. № 4. С. 3-38.	8
Ручьева А.С. Категорийный менеджмент в розничном канале продаж: сущность концепции и актуальные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2015. № 3. С. 84-115.	43
Rucheva A. Determinants of joint supplier-retailer project performance in category management field // GSOM Emerging Markets Conference 2014	76
Арай Ю., Петрова-Савченко А., Ручьева А. Обувная фабрика «Тибож» / учебный кейс/	89

ВВЕДЕНИЕ

Ключевая компетенция фирмы является одной из важнейших концепций ресурсного подхода, получившего широкое развитие в управленческой науке в последние пятнадцать лет [Barney, 1991, 2014; Grant, 1991; Fahy, Smithee, 1999; Kozlenkova, Samaha, Palmatier, 2014]. Однако, как отмечают многие исследователи, несмотря на красоту и изящность самого ресурсного подхода одним из его важных недостатков относится слабая разработанность инструментария подхода, а потому – ограниченность его применения в практике управления. Тот же самый недостаток можно отнести и к концепту ключевой компетенции, поскольку в научной литературе встречается большое количество разнообразных как к определению самого термина, так и методов его идентификации в научных исследованиях и практической работе менеджеров.

Таким образом, **актуальность** предлагаемой работы обусловлена тремя основными факторами. Во-первых, ключевые компетенции фирмы в ресурсном подходе рассматриваются как база формирования ее конкурентного преимущества на рынке [Golfetto, Gibbert, 2006; Ljungquist, 2013; Agha, Alrubaiee, Jamhour, 2012], что делает ключевую компетенцию одним из основных фокусов стратегии фирмы, привлекая к ней активное внимание, как практикующих менеджеров, так и исследователей стратегического маркетинга и менеджмента. Во-вторых, несмотря на безусловную важность ключевых компетенций для успеха фирмы в конкурентной борьбе, очевидна недостаточная разработанность инструментария идентификации ключевых компетенций, который бы позволил сделать эту концепцию более практикоориентированной и прикладной. В-третьих, понимание природы ключевой компетенции и механизмов ее формирования является необходимым условием для развития эффективного управления ключевыми компетенциями на российских предприятиях и роста их конкурентоспособности.

Основной **целью** настоящего исследования является развитие теоретических и практических подходов к идентификации ключевых компетенций фирмы и описание механизмов их формирования.

Для достижения поставленной цели в ходе работы над исследованием предполагается решить следующие **задачи**:

1. рассмотреть теоретические подходы к определению роли ключевых компетенций в формировании конкурентоспособности фирмы.

2. определить место ключевой компетенции фирмы в системе ее стратегического маркетинга.
3. проанализировать существующие методические подходы к идентификации ключевых компетенций.
4. разработать комплексную методику идентификации ключевых компетенций фирмы, основанную на ценностном подходе к ключевым компетенциям фирмы.
5. выявить механизмы формирования ключевых компетенций фирмы.

Объектом исследования выступают компании b2b сектора, работающие на российском рынке, а предметом исследования – ключевые компетенции этих компаний.

Эмпирическую базу исследования составляют данные по трем компаниям b2b сектора российского рынка, собранные в ходе научно-консультационных проектов, имевших своей целью разработку системы стратегического маркетинга фирмы. Каждая из этих компаний является лидером своего рынка, то есть входит в пятерку крупнейших игроков на своем рынке. Две из рассматриваемых компаний являются российскими подразделениями международных корпораций, а третья является российской компанией.

Компания *ООО «Трансойл»*, основанная в 2003 году, на протяжении последних пяти лет является крупнейшим частным железнодорожным оператором подвижного состава на российском рынке железнодорожных перевозок нефти и нефтепродуктов как по объему транспортировки и рыночной доле. Клиентами компании являются ведущие производители отрасли, среди них ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Газпромнефть», ОАО «Новатэк» и другие лидеры рынка.

Компания *«МС-Bauchemie Russia»*, один из лидеров российского рынка строительной химии, является российским подразделением международного концерна МС-Bauchemie, одного из ведущих мировых производителей продуктов строительной химии. Совместные предприятия, филиалы и заводы МС-Bauchemie расположены в 40 странах Европы, Азии и Америки. Среди объектов работы российского подразделения концерна – Петербургский метрополитен, Мариинский театр, нефтеперерабатывающий завод «КиНеф», Ростовская АЭС и многие другие технологически сложные объекты.

Компания *«Спиракс-Сарко Инжиниринг»* – российское подразделение британской компании Spirax Sarco, которая является мировым лидером на рынке технологических решений и продуктов для контроля и эффективного использования пара и конденсата на

промышленных предприятиях. Среди клиентов компании на российском рынке – ООО «Марс», ОАО «Лебедянский», лидеры нефтеперерабатывающей и химической отраслей.

Помимо материалов по описанным трем компаниям, в работу также включены и эмпирические данные и по другим фирмам, в частности, социальному предприятию обувная фабрика «Тибож» и лидеру российской хлебо-пекаренной отрасли ОАО «Фациер».

В работе используются качественные **методы исследования**, а именно метод кейса, что позволяет не только исследовать применение предложенной методологии идентификации ключевых компетенций в практике разработки маркетинговой стратегии фирмы, но и детально описать механизмы формирования этих компетенций. В работе использовались следующие методы сбора данных: интервьюирование и включенное наблюдение, а также использовались вторичные данные, в том числе работа с внутренними и внешними документами компаний, анализ публикаций в средствах массовой информации.

Практическая значимость полученных результатов исследования состоит в разработке методологии идентификации ключевых компетенций компании, которая может быть широко использована в практике управления для разработки стратегии фирмы, определении точек ее «фроста», конкурентном анализе, планировании инвестиций в развитие и приобретение ключевых компетенций, а также управлением человеческими ресурсами, поскольку позволяет идентифицировать ключевых компетентов фирмы, то есть сотрудников,

Список публикации и промежуточные результаты исследования

1. Баркан Д.И., Ручьева А.С. Стратегический маркетинг как ценностная навигация // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2015. № 4. С. 3-38.

В статье рассматривается методология стратегического маркетинга — «ценностная навигация», — разработанная авторами на базе ценностной модели маркетинга Камакуры, а также демонстрируется ее практическая апробация в ходе консультационных проектов. В основе данной методологии лежит авторская модель ценностной триады, предполагающая использование особых методов формирования двух комплексов ценностей (фирмы и ее клиентов) и механизма их балансировки, роль которой выполняют ключевые компетенции фирмы. Кроме того, описан ряд инструментов и

технических приемов, позволяющих продуктивно использовать предложенную методологию на практике.

В приведенной статье приведены результаты решения двух из задач исследования, а именно определено место ключевой компетенции фирмы в системе ее стратегического маркетинга, а также частично рассмотрены теоретические подходы к определению роли ключевых компетенций в формировании конкурентноспособности фирмы. Кроме того, в статье приводятся отдельные части эмпирической части исследования, касающейся практики идентификации ключевых компетенция фирмы

2. Ручьева А.С. Категорийный менеджмент в розничном канале продаж: сущность концепции и актуальные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2015. № 3. С. 84-115.

Статья посвящена относительно новому для российского рынка, но активно развивающемуся подходу к управлению розничными продажами — категорийному менеджменту. Проводится анализ основополагающих понятий, в первую очередь продуктовой категории как сложного объекта управления, а также рассматриваются ключевые подходы к определению категорийного менеджмента. Кроме того, на основе анализа научных публикаций выделены наиболее актуальные и активно развивающиеся направления научных исследований в этой сфере.

3. Rucheva A. Determinants of joint supplier-retailer project performance in category management field // GSOM Emerging Markets Conference 2014

In the situation of increasing competition between retailers and between suppliers successful joint projects in category management field can be viewed as source of competitive advantage obtaining both for supplier and retailer. On the other hand unsuccessful category management projects can harm seriously supplier-retailer relationship. This study aims to investigate the factors which could influence the joint category management project performance in negative or positive way. The factors are classified by the stakeholders of category management process in product category. The finding presents the framework for future research concerning eliminating these factors in supplier-retailer relationship management.

В приведенной статье и докладе рассматриваются теоретические основы категорийного менеджмента, практики совместного управления продуктовой категории в канале поставщиком и продавцом, элементы которой некоторые исследователи рассматривают как уникальную ключевую компетенцию фирмы [Маркова, 2013], а также определяются

факторы успешной реализации подобного управления. Элементы этих публикаций использованы в эмпирической части исследования, а именно – лежат в основе рассмотрения управления взаимоотношениями с клиентами как ключевой компетенции компании и изучении механизмов формирования отношенческой ключевой компетенции.

4. Арай Ю., Петрова-Савченко А., Ручьева А. Обувная фабрика «Тибож» // учебный кейс

В центре учебного кейса стоит разработка маркетинговой стратегии для социального предприятия – обувной фабрики «Тибож», которая использует труд инвалидов для производства и реализации обуви и кожгалантереи. Одной из особенностей бизнес-модели компании является использование для производства своей продукции вторичного сырья – старых джинс, получаемых компанией безвозмездно от сет благотворительных магазинов «Спасибо», которые собирают у населения старую ненужную одежду и обеспечивают ей дальнейшее использование или переработку. Таким образом, компания использует в своем бизнесе различные группы ресурсов, которыми рынок обычно пренебрегает, или антагонистических ресурсов, в том числе труд людей-инвалидов и вторичное сырье, что позволяет ей иметь уникальное конкурентное положение на рынке, а уникальные навыки управления этими ресурсами можно анализировать с позиции ключевых компетенций фирмы. На основе материалов, собранных в ходе работы над кейсом, идет подготовка доклада на международную конференцию GSOM Emerging Markets Conference 2016, рабочее название доклада «Antagonistic resources management as a core competence of social enterprise» («Управление антогонистическими ресурсами как ключевая компетенция социальных предпринимателей»). Материалы доклада войдут в эмпирическую часть диссертационного исследования.

МАРКЕТИНГ

Д. И. Баркан, А. С. Ручьева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК ЦЕННОСТНАЯ НАВИГАЦИЯ

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

В статье рассматривается методология стратегического маркетинга — «ценностная навигация», — разработанная авторами на базе ценностной модели маркетинга Камакуры, а также демонстрируется ее практическая апробация в ходе консультационных проектов. В основе данной методологии лежит авторская модель ценностной триады, предполагающая использование особых методов формирования двух комплексов ценностей (фирмы и ее клиентов) и механизма их балансировки, роль которой выполняют ключевые компетенции фирмы. Кроме того, описан ряд инструментов и технических приемов, позволяющих продуктивно использовать предложенную методологию на практике.

Ключевые слова: сегментация рынка, ценностное позиционирование, ценностная триада, ценностная навигация, эвристика, ценности клиентов, ценности фирмы, ключевые компетенции.

STRATEGIC MARKETING: VALUE NAVIGATION OF THE FIRM

D. I. Barkan, A. S. Rucheva

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Traditionally marketing strategy deals mainly with the needs of the customers while the key concept of strategic marketing is value. The paper elaborates a new methodology of strategic marketing based completely on value concept — “value navigation”. Value navigation is defined as systematic process of the formation and development of company’s understanding of the values using which it can provide its potential customers ensuring an acceptable level of financial, social, image, and other company performance.

The methodology of value navigation was primarily elaborated based on existing concepts in strategic marketing and then was applied and developed during two large-scale projects. The purpose of the projects was

to create a marketing strategy for the firm from B2B sector. Every firm was from TOP-5 on its market. Each project lasted for one year. The main working format of the work was strategic sessions of core competents of the firm twice a week. The researchers took part in every session and were involved in the project as consultants.

Values should be the key concept both in the theory and practice of marketing strategy. The value navigation should be based on the formation, analysis, development and evaluation of three main elements: values of the company, values of the customers and core competences of the firm which should be considered as balancing mechanism between company's and customers' values.. The unity of these elements is defined as the triad of values. The result of value navigation for the firm is the efficient value proposition for the best-suited customers.

The new methodology of value navigation of strategic marketing is described. The model of the triad of values is presented which describes the balance between values of the company, values of the customers and core competences of the firm. Also paper provides some useful tools and insights for efficient implementation of the new methodology.

Keywords: market segmentation, value proposition, triad of values, value navigation, heuristics, firm's values, customer's values, core competences.

ВВЕДЕНИЕ

Исследовательский материал, лежащий в основе статьи, накапливался и анализировался авторами в ходе выполнения крупномасштабных консультационных проектов стратегического маркетинга в двух фирмах в течение двух лет. Обе фирмы работают на B2B-рынке, и они не просто успешны, а относятся к числу признанных лидеров, одна — в сфере производства и продаж строительных смесей, вторая — в сфере услуг, являясь одним из крупнейших игроков рынка железнодорожных операторов России в сегменте перевозок нефти и нефтепродуктов. В пока еще не достаточно богатой российской практике наличие подразделений стратегического маркетинга даже в таких фирмах — большая редкость. В указанных фирмах они также отсутствовали.

Оба проекта представляли собой стратегическую маркетинговую разработку в рамках фирмы, которая решала три важнейшие задачи: адекватно описать структуру сегментации рынка (рынков), определить предпочтительные для развития компании сегменты клиентов¹ и сформировать у фирмы четкие представления о ценностном позиционировании и фокусировке ее деятельности на выбранных сегментах. Речь шла не о создании соответствующей службы, ее методическом оснащении, организации и т.д., а о сосредоточении консультантов на совместной работе со специалистами фирмы

¹ Использование термина «клиенты» в настоящем исследовании позволяет преодолеть проблему «покупатель vs. потребитель».

с целью создания целостной и обоснованной стратегической маркетинговой картины.

Одним из принципиальных требований обеих фирм было получение таких конкретных результатов, которые позволили бы в кратчайшие сроки решить крупные тактические маркетинговые задачи, прежде всего для формирования соответствующих маркетинговых программ, системно реализующих фокусировку фирмы. В рамках проектов была предусмотрена активная консультационная поддержка разработки указанных тактических программ, хотя и в разном (для каждой фирмы) объеме.

На протяжении двух лет авторы, с одной стороны, формировали адекватную теоретико-методологическую и организационную базу работы, а с другой — непосредственно участвовали в выполнении всего комплекса задач стратегического маркетинга совместно с командами специалистов разных подразделений каждой из фирм.

Этот опыт и поиски тем более интересны, что конкретные методики и организационные решения, найденные в ходе первого проекта, оказались лишь отчасти пригодными для второго. Принципиальное различие рынков, на которых оперировала каждая из фирм, кардинально разный характер деятельности и особенности функционирования сыграли очень важную роль. С учетом всего этого разнообразия материал для анализа, постановки проблем, выводов и т. д. получился достаточно богатым.

Еще до начала консультационных проектов авторы, анализируя методологию современного стратегического маркетинга (см., напр.: [Ламбен, 1996; Мак-Дональд, 2000; Дэй, 2003; Дойль, Штерн, 2007; Кревенс, 2008]), выявили одно из основных ее противоречий. Несмотря на то что важнейшим результатом стратегического маркетинга выступает ценностное позиционирование фирмы, вся его базовая инструментальная часть оперирует категорией «потребность». Вне зависимости от того, о покупателе и/или потребителе идет речь, большинство авторов приравнивают потребность к ценности. Например, в классическом учебнике по стратегическому маркетингу МВА Ж.-Ж. Ламбена, Р. Чумпитаса и И. Шулинг весь процесс формирования маркетинговой стратегии компании построен на изучении именно потребностей клиентов [Ламбен, Чумпитас, Шулинг, 2014].

Соотношение данных категорий — теоретико-методологическая проблема, выходящая за рамки настоящей статьи. Но, на наш взгляд, базовой, фундаментальной категорией всегда является «ценность», а «потребность» — производная от нее категория. Такая позиция, естественно, нуждается в определенной аргументации.

Мы последовательно придерживаемся категорийных трактовок Ч. Д. Шива и А. У. Хайэма, которые считают, что «ценности — это глубоко укоренившиеся убеждения и установки членов определенной социальной общ-

ности» [Шив, Хайэм, 2006, с. 714]. Отметим, что в контексте стратегического маркетинга такой общностью в равной мере могут быть ниши, сегменты, рынки в целом, фирмы и даже отдельные клиенты. «Потребность — нечто „недостающее“ индивидууму, в чем он нуждается для физического или психологического комфорта» [Шив, Хайэм, 2006, с. 699]. Обратим в этой связи внимание на важное замечание С. Л. Брю и К. Р. Макконнелла: «Потребности включают также потребности частных предприятий и правительственных ведомств» [Брю, Макконнелл, 2008, с. 36], которое снимает ограничения на использование термина «потребности» в разных как рыночных, так и нерыночных сферах.

Представляется, что с точки зрения стратегического маркетинга не имеет значения, какие потребности удовлетворяет фирма — материальные или духовные. Взаимосвязь «ценности» и «потребности» от этого не меняется, просто у фирмы — производителя мебели и кинокомпании будут отчасти различные ценности, но в обоих случаях именно они определяют содержание имеющихся потребностей и способы их удовлетворения.

Обратим внимание еще на один существенный момент. Действительно, в трактовке Шива и Хайэма ценность имеет явно духовную, интеллектуальную природу, в то время как потребность — ярко выраженную материальную. Представляется, что это противоречие нивелируется введением в анализ единой основы обеих категорий, которая определяется понятием «полезность». Именно полезность позволяет определить тесную связь между ценностью и потребностью при безусловно первостепенной роли ценности.

Поясним это на примере. В свое время в экономической литературе и даже во многих СМИ широко обсуждался опыт знаменитой фирмы The Body Shop, предложившей рынку разнообразные товары по уходу за телом.² Фирма уделяла огромное внимание безопасности их использования — потребность клиентов. В этих целях компания проводила тестирование своей продукции на животных. Под влиянием мощных общественных движений и осознания фирмой общей аморальности такого подхода The Body Shop провозгласила в качестве одной из своих первостепенных задач отказ от апробации продукции на животных. Что в итоге? Потребность в обеспечении безопасности товаров для потребителя сохранилась, и фирма с большим успехом удовлетворяет ее вплоть до настоящего времени. Но если раньше безопасность человека (клиента) была главной ценностью фирмы, то в новых условиях очевидная ценность радикально изменилась, что требовало удовлетворения сохранившейся потребности другими, не приносящими вреда животным методами.

² Рассмотрение этого кейса см. в [Майталь, 1996].

Данный пример иллюстрирует важнейшую, на наш взгляд, мысль: то, какими категориями ценности оперируют фирма и ее клиенты, и составляет основу единственно приемлемого в современных условиях подхода к работе в стратегическом маркетинге. Это предопределило поиск такого подхода к стратегическому маркетингу, который поставил бы во главу угла именно ценность.

Анализируя указанное выше противоречие, можно обозначить цель научно-практического поиска: теоретически разработать, а затем апробировать на практике методологию стратегического маркетинга, построенную на анализе, оценке и развитии ценностей.

Такая методология предполагает определенные пути поиска и формирования ценностей, их объединение в релевантные комплексы, описание существующих между ними связей и последовательностей и т.д. На наш взгляд, термин «ценностная навигация» адекватно отражает содержание стратегического маркетинга фирмы. Как известно, в исследовательской практике различают нормативный и поисковый подходы к решению подобных задач. Первый предполагает, что совершенно ясна и может быть четко сформулирована цель поиска, при этом достаточно понятен алгоритм ее достижения. В рамках второго подхода цель может быть задана в самом общем виде, и именно в процессе поиска путей, ведущих к ней, формируется алгоритм (алгоритмы), а также более точное представление о конфигурации цели. Исследование, результаты которого приведены в настоящей статье, — реализация поискового подхода.

Применяя указанный подход, совершенствуя и видоизменяя в его рамках отдельные методы и приемы, авторы получили основной научный результат — разработали новую целостную методологию стратегического маркетинга, в основе которой лежит категория «ценности». В свою очередь, научно-практическим результатом стала система методов разработки стратегического маркетинга в рамках фирмы на базе описанной методологии. Единство методологической основы и системы реализующих ее практических инструментов мы определили как «ценностную навигацию».

На наш взгляд, описанный в статье подход и обозначенные проблемы могут послужить основой дискуссии о состоянии и путях развития как методологии стратегического маркетинга, так и практики ее осуществления в российских и зарубежных фирмах.

Логика изложения охватывает ключевые вопросы исследования. Вначале подробно анализируется модель маркетинга фирмы В. Камакуры, на базе которой построена предлагаемая методология. Сущность этой методологии заключается в создании модели ценностной триады, которая позволяет предложить новый подход к поиску и определению предпочти-

тельных сегментов и ценностного позиционирования фирмы в целом. Далее рассматривается каждый элемент триады. Кроме того, отдельно анализируются возможности «обогащения» тактического и коммуникационного маркетинга компании. Особое внимание уделено обоснованию возможностей и преимуществ использования многомерной матрицы сегментации, поскольку именно в ней формируется пространство ценностной динамики.

Ценностная навигация как понятие в рамках предлагаемой методологии охватывает несколько составляющих (они описываются в каждом разделе), но центральная ее часть — ценностная навигация внутри матрицы и использование эвристических алгоритмов — требует отдельного изучения. Этот анализ завершает методологическую часть исследования. Статья заканчивается кратким изложением методических вопросов практической реализации предлагаемой методологии в рамках отдельной фирмы.

МОДЕЛЬ КАМАКУРЫ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ МЕТОДОЛОГИИ ЦЕННОСТНОЙ НАВИГАЦИИ

Ценностная навигация как методологический подход к пониманию и реализации генеральной цели и основных задач стратегического маркетинга требует четкого определения не только самой категории, но и ее теоретико-методологического фундамента.

Под ценностной навигацией будем понимать систематический процесс (множество алгоритмов) формирования и развития представлений фирмы о ценностях, которые она может предложить потенциальным клиентам, обеспечивая за счет этого приемлемый для фирмы уровень финансовых, социальных, имиджевых и иных результатов своей деятельности на рынке. Ценностная навигация представляет собой организованный процесс «движения» по совокупности значимых для клиентов фирмы ценностей, в определении, формировании и доставке которых клиентам последовательно участвует каждое подразделение (коллектив, отдельный сотрудник). Этот процесс реализуется аналитиками фирмы, разработчиками, производственниками, менеджерами служб продаж и т.д. (каждым — в рамках своих должностных обязанностей),

В данном определении задается начальная «точка отсчета» и выделяются три условия корректной реализации ценностной навигации.

1. Каждый алгоритм должен иметь одну генеральную цель. Он всегда работает с ценностями, имеющими значение для клиентов. При этом алгоритмы ценностной навигации должны прямо или опосредованно способствовать ясному представлению о том, почему и как клиенты фирмы готовы платить за эти ценности либо воспри-

нимать их как некий «дополнительный бонус», как минимум увеличивающий привлекательность предложения и лояльность клиента к фирме.

2. Используемые алгоритмы должны охватывать все без исключения стадии формирования, проверки, оценки, отбора и т.д. указанных ценностей, вплоть до самой важной — достижения эффективности их использования в конкурентной борьбе компании на рынке.
3. Поскольку алгоритмы имеют дело с самыми разными ценностями как клиентов фирмы, так и самой фирмы, и неким образом учитывают ценности конкурентов, партнеров, общественных организаций и т.д., то навигация всегда будет проходить в сложной структуре, составные части которой могут прямо либо опосредованно «выводить» стратегический поиск на саму ценность как таковую, ее элементы, взаимосвязи ценностей и/или их элементов и т.д. Иными словами, этот подход требует, чтобы и сама структура пространства поиска, и алгоритмы, о которых идет речь, позволяли «разумно максимизировать» эффект поиска.

В контексте этих условий встает вопрос о теоретической основе, на которой может быть построена методология подхода. По нашему убеждению, и оно подтверждено опытом обоих проектов, такую основу создает модель маркетинга В. Камакуры [Kamakura, 2010], приведенная на рис. 1.

В этой модели автор предлагает наиболее точную картину современного маркетинга как системы поиска, создания и доставки клиентам ценностей, оплата за которые обеспечивает существование и развитие фирмы.³ Модель Камакуры сама по себе задает одну из составляющих ценностной навигации — движение слева направо.

³ Идея о необходимости разработки фирмой для рынка комплексного предложения, максимально соответствующего системе ценностей ее клиентов, была впервые подробно описана А.Сливотски и Д.Моррисоном в 1990-х гг. [Сливотски, Моррисон, 2002]. При этом авторы оставляли открытым вопрос о том, каким именно образом может быть смоделирована эта система ценностей и как на ее основе создать комплексное предложение для рынка. В дальнейшем идея постановки во главу маркетинговой деятельности фирмы системы ценностей клиентов получила широкое развитие в научной литературе. Однако большинство предложенных моделей фокусировалось на маркетинге потребительского рынка (см., напр., маркетинг впечатлений [Schmitt., 1999; Gentile, Spiller, Noci, 2007; Verhoef, 2009], когнитивный маркетинг [Юлдашева, 2005] и т.д.). На промышленных рынках наибольшее распространение получила модель кастомизированного продукта, а затем клиентского решения (customer solution) [Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007]. Модель Камакуры отличают универсальность и широта использования предложенной схемы, именно поэтому она легла в основу подхода авторов статьи к стратегическому маркетингу.



Рис. 1. Модель маркетинга В.Камакуры

Примечание: в целях настоящего исследования мы разделили тактическую часть модели Камакуры на две — тактический и коммуникационный маркетинг.

Составлено по: [Kamakura, 2010].

Камакура проводит мысль о том, что маркетинг фирмы эффективен ровно настолько, насколько не формально, а по существу соблюдается переход слева направо от поиска, определения, выбора главных ценностных ориентиров через реальное получение этих ценностей в рамках соответствующих подразделений фирмы и доставки их потребителю. Остановимся более подробно на терминологии, используемой в схеме.

Автор модели весьма точно определяет двойственную природу ценностной динамики в рамках единой концепции маркетинга, а именно: на этапе стратегической разработки происходит определение того множества ценностей, в рамках которого фирма оперирует на рынке [Kamakura, Mazzon, 1991]. Заметим, что речь идет о ценностях для клиентов и эти ценности исключительно многообразны. Не менее важно, что носителями этих ценностей далеко не всегда являются сами клиенты. Например, клиент, который заказал перевозку нефтепродуктов, естественно, имеет ряд ценностей и предпочтений, которые определяют выбор им фирмы-оператора. В то же время погрузочная площадка, с которой будет отправляться груз или где он будет перегружаться, представляет собой «субклиента», имеющего свои ценности, которые лишь косвенно (но нередко — довольно существенно) связаны с ценностями собственно клиента, а в ряде слу-

чаев могут вступать с ними в прямое противоречие. Такие примеры свидетельствуют о том, что ценностная навигация, которая проходит только через клиента и прокламируемые им ценности, всегда будет неполна и неточна и может привести фирму к далеким от оптимума стратегическим решениям.

На основе определения множества ценностей осуществляются выбор наиболее подходящих для фирмы и, соответственно, ее стратегическая фокусировка на сегментах рынка, несущих фирме эти ценности.⁴ В этой связи возникает проблема. Модель Камакуры не дает ответа на вопрос о том, как именно следует осуществлять отбор сегментов для фокусировки. И, возможно, сам автор здесь не видит особой проблемы — в конце концов, оценка и выбор сегментов на основе сопоставления таких характеристик, как емкость рынка в сегменте, география, доступность сегмента и т.д., имеют традиционные подходы к своему решению и апробированный методический аппарат (см., напр.: [Ламбен, 1996; Дэй, 2003; Кревенс, 2008]). Однако, на наш взгляд, формирование, оценка и выбор предпочтительных сегментов — проблема, в разрешении которой таится значительный методологический потенциал. Для этого необходимо принципиально модифицировать соответствующую часть модели Камакуры.

МОДИФИКАЦИЯ МОДЕЛИ КАМАКУРЫ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОЙ ТРИАДЫ

Для реализации заложенного в решении проблемы поиска и отбора предпочтительных сегментов рынка потенциала целесообразно модифицировать модель Камакуры, введя в нее три инструмента решения поставленной проблемы, соответствующие элементам ценностной триады. Такая модификация предполагает необходимость:

- 1) разработки методических приемов определения ценностей, важных для самой фирмы и формирующих ее основные мотивы работы на конкретном рынке;
- 2) введения аналогичных мер для определения ценностей клиентов, за предоставление которых они готовы платить;
- 3) формирования «механизма», позволяющего разумно, с учетом возможностей и ограничений компании, «балансировать» оба комплекса ценностей путем создания соответствующих товаров, услуг, технических решений и т.д. Этот механизм должен иметь ценностную природу: с одной стороны, быть непосредственно связанным с ценностями фирмы, а точнее — «идеально» обеспечивать их получение

⁴ Соотношение позиционирования и фокусировки в контексте предлагаемой методологии будет рассмотрено далее.

в условиях рынка, а с другой — обеспечивать создание и доставку ценностей клиентам. Очевидно, что только ключевая компетенция (компетенции) фирмы может выполнять эту функцию (см., напр.: [Prahalad, Hamel, 1990]).

Система этих трех элементов — ценностей фирмы, ценностей ее клиентов и ключевых компетенций фирмы как механизма балансировки этих ценностей — определяет ценностную триаду, позволяющую модифицировать модель Камакуры и предложить новый методологический подход к формированию, оценке и отбору предпочтительных для позиционирования фирмы сегментов рынка.

Остановимся подробнее на каждом элементе ценностной триады.

В начале раздела речь шла о необходимости обосновать прежде всего *ценности фирмы* и не просто дать *методологически обоснованное определение ценностей фирмы*, но и провести их *ранжирование по степени важности для фирмы*. На наш взгляд, это единственная надежная основа дальнейшей эффективной стратегической разработки. В данном случае определение и ранжирование ценностей и есть *два первых шага* в направлении окончательного выбора и формирования ценностного позиционирования фирмы.

Вместе с тем есть некий *набор ценностей, которые ищут потенциальные клиенты* фирмы, выходя на свой рынок. Очевидно, что и он должен быть тщательно, с использованием соответствующего методического подхода сформирован и методически грамотно ранжирован. Следует отметить, что для *различных сегментов клиентов* (а в ряде случаев — для одного и того же сегмента) и сам перечень ценностей, и относительные ранги ценностей могут существенно различаться. В связи с этим встает *проблема выбора критерия для макросегментации клиентов, позволяющего сформировать их общности таким образом, чтобы внутри макросегментов ценности клиентов были схожи в достаточной мере* (пример практической реализации этого подхода рассмотрен в [Ming-Chih, Yi-Ting, Ching-Wei, 2011]). Далее для каждого из макросегментов предполагается создание *особых перечней ценностей и отдельное их ранжирование*. Это — следующие шаги выбора и формирования сегментов позиционирования.

Опыт показывает, что для конкретного рынка с его сложившейся технологической базой, продуктами, услугами, техническими решениями и т. д. ценности как таковые меняются не столь существенно. Основные ценности, связанные с определенной работой клиентов, остаются неизменными: им в любом случае нужно строить дома, ремонтировать авиадвигатели, перевозить нефтепродукты и т. д. Причем тот факт, что крупным клиентам необходимы, например, дополнительные товары и услуги — это вопрос «длины списка». Что же реально наблюдается от сегмента к сегменту?

Меняется «длина списка», но вместе с нею зачастую и ранжирование. И там, где для крупного клиента уровень качества услуг или товаров стоит на первом месте, а экономика дела — на втором, для среднего, а особенно малого клиента, все может измениться достаточно значительно.

В любом случае необходимы определенные методические подходы, которые позволят обоснованно, *не вводя в заблуждение* руководство фирмы и заинтересованные службы, *показать ту ценностную навигацию*, которая не просто выведет их на знание ценностей клиентов и понимание их относительной важности, но и *даст возможность сопоставить их с набором ценностей самой фирмы и их относительной важностью для нее*.

Именно здесь мы приходим к необходимости появления в ценностной навигации *механизма балансировки*, который позволит решить проблему *разумного согласования* ценностей клиентов и фирмы и выведет фирму на обоснованные представления о собственной конкурентоспособности, имеющей своим источником внутренний потенциал компании [Хамел, Прахалад, 2002; Хамел, 2007; Christensen, 2001], а более узко — о конкурентоспособности ее продукции. Эта балансировка должна проводиться на базе четких представлений фирмы о своих возможностях и ограничениях в самых разных областях деятельности (от финансов до логистики), но центральная часть данного механизма всегда вполне определена.

На наш взгляд, таким механизмом могут и должны выступать *ключевые компетенции фирмы*, в основе которых лежат набор и уровень развития ее технологических возможностей, дополняющихся ключевыми компетенциями управленческого, маркетингового, логистического и иного характера, а также ключевыми компетенциями в сфере продаж. Здесь вновь, но еще с большей настоятельностью встают вопросы о том, каким образом могут быть идентифицированы и систематизированы эти ключевые компетенции в рамках одной фирмы и как реально может происходить такая балансировка.⁵ *Это — очередные шаги поиска, продолжение ценностной навигации*. Таким образом, именно системная работа триады может, с одной стороны, задать верное и результативное направление ценностной навигации, а с другой — потребовать применения соответствующих методических приемов.

Методология, основные элементы которой здесь представлены, разработана в ходе обоих проектов, и в последующих разделах мы кратко рассмотрим применяемые методы более подробно. В настоящее время она

⁵ Определенные рекомендации по ряду аспектов практического решения этой задачи можно найти, например, в работах российских исследователей В.Д. Марковой [Маркова, 2014], а также В.С.Ефремова и И.А.Ханыкова [Ефремов, Ханыков, 2002].

носит лишь экспериментальный характер и нуждается в дальнейшей теоретической доработке и практической апробации.

Обобщая вышеизложенное, позволим себе привести метафору. Наборы ценностей как клиентов, так и фирмы в сочетании с их ранжированием — своего рода морская карта. Ключевые компетенции олицетворяют компас, который приводит корабль фирмы в порт возможного рыночного успеха. Определение «возможный» здесь подчеркивает только то обстоятельство, что многие стратегические разработки различных фирм в разных странах реализуются далеко не в полной мере.

Таким образом, главная идея Камакуры (движение слева направо) в рамках стратегической разработки дополняется использованием триады. Это позволяет выбирать предпочтительные сегменты и осуществлять ценностное позиционирование фирмы как поиск баланса трех составляющих конкурентоспособности, а в более широком смысле — бизнес-модели.

Наглядная иллюстрация модели ценностной триады и элементов ценностной навигации представлена на рис.2. Ценности клиентов, ценности фирмы и ключевые компетенции представляют собой три оси координат, образующие попарно три плоскости, в которых и происходит ценностная навигация стратегического маркетинга.

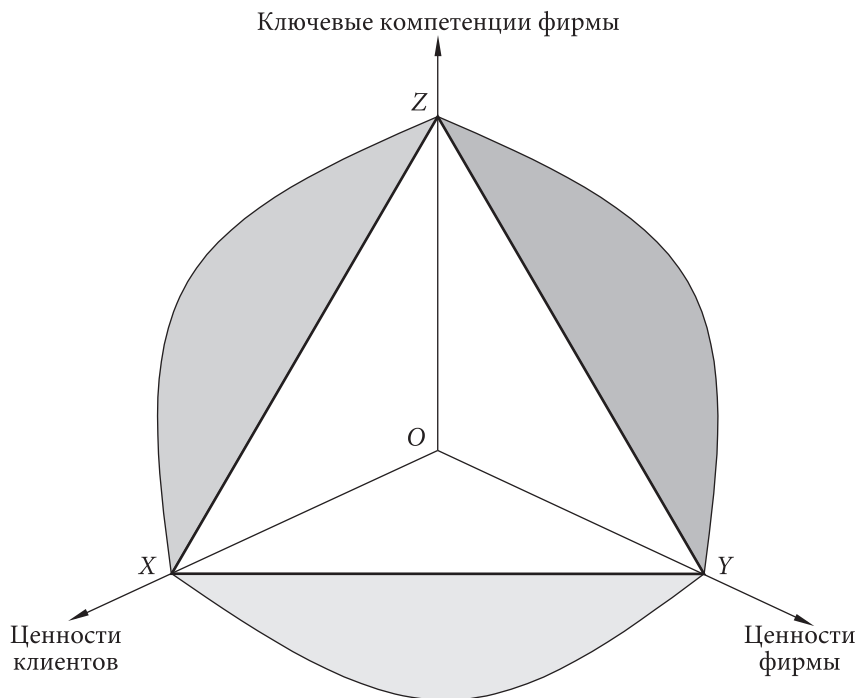


Рис. 2. Модель ценностной триады

В плоскости XOY , образованной осями ценностей клиентов и ценностей фирмы, происходит поиск точек, в которых эти ценности соответствуют друг другу или как минимум не являются антагонистическими. Выполнение данного условия неантагонистической природы ценностей фирмы и клиентов дает первое, приближенное понимание того, какие сегменты рынка потенциально могут быть включены в позиционирование фирмы, а какие — из нее выпадают. Например, если анализ ценностей фирмы показал, что основной ценностью выступает максимизация прибыли, а для определенного сегмента клиентов (или группы сегментов) одной из важнейших ценностей является минимизация затрат, то в этом случае очевидно, что, скорее всего, рассматриваемый сегмент (сегменты) не попадает в позиционирование фирмы.

Рассмотрим другой пример. Одной из важнейших своих ценностей фирма — железнодорожный оператор провозглашает инновационность потенциального клиента, позволяющую самой фирме развиваться в инновационном отношении, и в частности получать доступ к льготному финансированию. В то же время некий сегмент клиентов называет в числе своих ключевых ценностей технологичность организации процесса перевозки. В этом случае наблюдается очевидное совпадение (хотя и не полное) ценностей клиентов и фирмы. Однако подобное совпадение само по себе не является достаточным условием попадания клиента в финальное позиционирование фирмы или критерием выбора клиентом услуг именно этой фирмы, поскольку никак не отражает наличие у фирмы ключевых компетенций, позволяющих полностью соответствовать этой ценности клиента. К чему приводит подобное совпадение? На начальном уровне анализа можно предположить, что к необходимости развития у фирмы соответствующих ключевых компетенций. Однако этот вопрос требует гораздо более глубокого анализа. Следует подчеркнуть, что в рамках приведенных примеров мы максимально упрощали взаимосвязи между элементами ценностной триады, но лишь в целях иллюстрации самой идеи подхода.

Рассмотрим две другие плоскости. В плоскости XOZ , образованной осями ценностей клиента и ключевых компетенций фирмы, происходит поиск точек соответствия этих ключевых компетенций ценностям клиента, причем особую важность будет иметь степень этого совпадения, а также уровень развитости данной компетенции фирмы. Кроме того, необходимо отметить, что одной ценности клиентов, как правило, соответствует целый комплекс ключевых компетенций фирмы, а одна ключевая компетенция может соответствовать целому ряду ценностей клиента. В плоскости ZOY компания гармонизирует свою внутреннюю систему ценностей и имеющиеся в ее арсенале ключевые компетенции.

Таким образом, ценностная навигация в стратегическом маркетинге фирмы представляет собой итеративное аналитическое движение в этих трех плоскостях, пример траектории которого показан на рис. 2 в виде треугольника XZY , иллюстрирующего лишь одну итерацию этого движения.

Рассмотрение модели ценностной навигации в рамках триады позволяет на новом уровне анализа затронуть вопрос о значении категории «ценность» для развиваемого подхода. Методология ценностной навигации, разработанная на основе триады, требует, чтобы в основе каждой ее составляющей лежала одна и та же базовая категория. В противном случае связь внутри триады и тем более механизм балансировки как важнейшая ее часть не могут эффективно использоваться.

Когда речь идет об анализе клиентской сегментации, вполне можно оперировать категорией «потребность». При переходе к анализу ценностей фирмы возникают определенные логические трудности. Прибыль или долю рынка, в принципе, можно рассматривать как потребности фирмы, но если речь идет о корпоративной социальной ответственности или «зеленой проблематике», то использовать категорию потребности значительно сложнее.

Понятия ключевых компетенций и динамических способностей фирмы предполагают применение именно категории ценности. Ключевые компетенции и динамические способности — это имеющиеся у фирмы ценности. Использовать компетенции и способности в качестве единственного и наиболее эффективного механизма взаимосвязи и балансировки первого и второго элементов триады, т.е. ценностей фирмы и клиентов, можно только в том случае, если в каждом из них в качестве базовой категории построения также применяется ценность.

Ключевые компетенции и динамические способности как единственный «пропуск» в эффективное позиционирование фирмы «обязывают» всю триаду действовать на одном операционном языке, используя категорию ценности.

ЦЕННОСТНАЯ ТРИАДА И ВОЗМОЖНОСТИ ОБОГАЩЕНИЯ ТАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ МОДЕЛИ

Необходимо остановиться на нескольких моментах, связанных со взглядом Камакуры на базовую ценностную навигацию в тактике и коммуникационной части маркетинга. Следует особо подчеркнуть, что *весь стратегический маркетинг ценен ровно настолько, насколько он практически воплощен в тактике и коммуникации.*

Интересно, что в своей модели Камакура использует ту же «дуальную пару»: с одной стороны, он ведет речь о создании ценности, а с дру-

гой — о ее получении. Введение этих двух категорий приобретает особую значимость в условиях современного этапа экономического развития.

Имея четкое ценностное позиционирование и естественные ориентиры ценностной фокусировки, опираясь на достижения имеющейся ключевой компетенции (компетенций), фирма должна не только создать товары, оказать услуги, предложить технические решения и т.д., несущие в себе необходимые клиентам ценности, но и добиться максимальной эффективности получения этих ценностей. Иными словами, речь идет о путях, средствах и методах, которые фирма использует (или не использует) для создания ценностно-сфокусированной продукции. Приведем два примера.

1. Фирма, производящая сухие строительные смеси, для создания быстротвердеющих смесей может: а) использовать силы своей лаборатории; б) купить соответствующие патенты и «ноу-хау», в том числе и у конкурентов; в) привлечь на началах аутсорсинга профильные исследовательские центры и т.д. Вариантов здесь много, а их эффективность зависит от целого ряда факторов.
2. Фирма, перевозящая нефтепродукты по определенному маршруту, может: а) использовать собственный подвижной состав и необходимый комплекс услуг РЖД; б) арендовать локомотивы у фирмы-собственника (в России сейчас такие существуют), а вагоны — у другого оператора; в) нанимать на основе аутсорсинга фирму-оператора для данного маршрута или для определенных видов нефтепродуктов и т.д.

Таким образом, *создание фирмой ценности* предполагает большее или меньшее разнообразие средств и методов, которыми данная *ценность (или ее составляющие)* может быть получена. С этого и начинается искусство высокоэффективного менеджмента. В более широком смысле это тоже часть ценностной навигации, зачастую очень важная. Что же дает предложенная выше модификация для этой части навигационного процесса?

Работа с двумя комплексами ценностей и итоговой балансировкой посредством ключевой компетенции позволяет дополнительно изучить еще на этапе стратегической разработки возможности получения искомых ценностей. Когда в команде разработчиков стратегического маркетинга собираются действительно ведущие ключевые компетенты фирмы, то они уже в процессе обсуждения стратегии выдвигают целый ряд предложений о том, как на практике могут быть найдены наиболее эффективные для фирмы ценностные решения, причем с использованием большого количества возможностей, предоставляемых не только рынком как таковым, но и всей современной экономической инфраструктурой. В этой связи важно уточнить авторскую позицию в отношении категорий «позиционирование» и «фокусировка».

Под фокусировкой понимается сосредоточение, концентрация усилий фирмы на работе с теми сегментами, которые отвечают, с одной стороны, требованиям ценностного позиционирования фирмы, а с другой — реальным возможностям персонала и основных ресурсов компаний на стратегическом горизонте. Что здесь необходимо учитывать?

- ♦ Стратегическому позиционированию фирмы может отвечать достаточно большое число сегментов. Это особенно характерно для крупных и «верхней» части средних фирм, стремящихся быть востребованными в возможно более широком диапазоне клиентов (покупателей/потребителей).
- ♦ В то же время ограниченность ресурсных возможностей практически любой фирмы заставляет делать выбор уже в рамках отмеченных выше сегментов. Так, в первом из осуществленных нами проектов требованиям ценностного позиционирования отвечали 68 сегментов строительного рынка, но в фокусировку были отобраны только 20.
- ♦ Особенно важно, что собственно отбор сегментов для фокусировки может быть корректно проведен только на этапах тактического и коммуникационного маркетинга, хотя ценностная основа для него закладывается в стратегической разработке.
- ♦ Наличие у фирмы большего количества «позиционируемых» сегментов, нежели «фокусируемых», достаточно важно, поскольку на рынке нередко могут происходить «тектонические сдвиги», требующие быстрого стратегического маневра, а у фирмы есть неиспользованный портфель сегментных возможностей.
- ♦ Отмеченные обстоятельства полезны также при разделении сегментов на «платформу устойчивости», «развиваемые сегменты» и «сегменты мечты».

Возникает вопрос: не является ли разделение на позиционирование и фокусировку попыткой оправдать неточное (иногда — небрежное) позиционирование? Ответ очевиден: у позиционирования и фокусировки принципиально различная категорийная природа. Позиционирование — это ценностная категория, а фокусировка — ресурсная.

МНОГОМЕРНАЯ МАТРИЦА СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА КАК ПРОСТРАНСТВО ЦЕННОСТНОЙ ДИНАМИКИ

Введение в модель Камакуры трех инструментов работы с ценностями существенно увеличивает методические возможности во всех трех ее сферах. Но особую роль эти инструменты играют в начале стратегической маркетинговой разработки — на этапе сегментации рынка. Они заставляют по-новому взглянуть на ее сущность.

Традиционный подход предполагает, что сегментация проводится исключительно в «поле» клиентов, т.е. структурирование охватывает покупателей/потребителей как таковых и их различные родовые признаки. При этом не имеет значения, идет речь о реальных клиентах (фирмы и ее конкурентов), «смежных» или предполагаемых и т.д. В чем здесь проблема?

На целом ряде рынков крайне непросто выделить фигуру того реального клиента, чьи предпочтения и определяют выбор, и, соответственно, оценить потенциал того или иного сегмента. Так, на огромном рынке строительных материалов конечное предпочтение и выбор покупателей продукции зависят от соотношения сил и влияния как минимум четырех участников сделки: заказчика, застройщика, проектанта и прораба. В зависимости от характера, назначения, масштаба и иных характеристик конкретного объекта строительства это соотношение меняется довольно существенно. При этом на систему ценностей и предпочтения клиентов зачастую влияют отнюдь не только их собственные видовые характеристики, но и, как подтверждает практика, значительное количество факторов (от метража здания до логистики будущих перевозок стройматериалов), которые, с одной стороны, никак не подпадают под структуру покупатель/потребитель, а с другой — всегда несут в себе определенную ценность (ценности) для каждого из них. Кроме того, например, имеет значение, как и каким образом утверждался некий государственный стандарт. Но не являются ли эти примеры единичными?

На рынке перевозок нефтепродуктов покупатель и продавец, казалось бы, определены четко. Это могут быть, например, нефтеперерабатывающий завод и фирма-оператор. Но завод зачастую принадлежит вертикально интегрированной нефтеперерабатывающей компании, и вопрос принятия решений о выборе оператора усложняется. Кроме того, у завода может быть собственная (так называемая экзотивная) фирма, занимающаяся именно транспортировкой и т.д. Причем даже в самых на первый взгляд простых случаях отношения между покупателем и потребителем, т.е. между тем, кто платит за данную технику, и ее будущим эксплуатантом, достаточно сложная проблема для службы продаж и, соответственно, маркетологов фирмы. Но именно ее корректное решение и предполагает глубокое проникновение в соответствующую систему ценностей, которая и у покупателя и у потребителя может, в свою очередь, зависеть от целого ряда факторов отнюдь «не видового» содержания.

Можно констатировать, что сегментация на основе структурирования покупателей/потребителей не дает полной и тем более объективной картины всего того разнообразия ценностей, которые формируют конечный результат, — обоснованное ценностное позиционирование фирмы.

Таким образом, в процессе стратегической сегментации необходимо не просто *перейти от структурирования клиентов к структурированию ценностей*. С точки зрения техники процесса *следует структурировать факторы рыночной деятельности фирмы, которые несут в себе эти разнообразные ценности*, что и должно лечь в основу первого шага стратегического маркетинга.

Как выглядит в этом случае столь часто используемая на практике древовидная структура сегментации клиентов? Когда сегментируются только покупатели/потребители, древовидная структура, пусть даже разрастаясь до очень больших размеров, свое назначение, так или иначе, выполняет. Но если в нее попытаться встроить факторы невидового характера, непосредственно не связанные с покупателем/потребителем, возникают сложности: нужно формировать множество «деревьев» и дальше размышлять о том, как всю эту совокупность анализировать, как изучать взаимосвязи, влияния и т. д.

По нашему мнению, *наиболее релевантным инструментом в этом случае является многомерная матрица*. В качестве примера в табл. 1 приведен небольшой фрагмент такой многомерной матрицы для железнодорожного оператора. Это структурирующий механизм, действие которого не зависит от характеристик, указанных в левой колонке, где могут быть указаны характеристики клиентов, строительных объектов, погрузочных площадок и т. д. И требование, предъявляемое к «хорошей» матрице, только одно: желательно, чтобы у данной характеристики было несколько значений, отражающих в полной мере ее вариативность. Кроме того, та или иная характеристика вводится в матрицу только тогда, когда эксперты полагают, что она в любом случае несет в себе ценность, интересующую всех или определенную часть покупателей/потребителей. При этом в матрицу можно встроить даже факторы «завтрашней ценности», которые сегодня еще никак не связаны с имеющимися реальными или потенциальными потребителями фирмы, но могут иметь возрастающее значение для ценностей будущих потребителей/покупателей.

Именно эта универсальность матрицы делает ее уникальным инструментом, который может, с одной стороны, точно отразить имеющуюся «цепочку ценностей» (не в смысле М. Портера) клиентов, а с другой — включить в себя характеристики, позволяющие совершить сегментационные открытия на рынке, что очень важно в различных сферах экономики.⁶

⁶ Напомним, что создатель так называемого морфологического анализа (возможно, это первое название многомерной матрицы, попавшее в научную литературу), Ф. Цвикки, разработав свой инструмент, очень точно предсказал с помощью него в 1943 г. основные характеристики немецких ракет Фау-1 и Фау-2 [Zwicky, 1969].

Таблица 1

**Фрагмент матрицы стратегической сегментации рынка
компаний — железнодорожного оператора**

Характеристика клиента	Значение характеристики				
	1	2	3	4	5
Отношение к перевозимому грузу	Производитель	Железнодорожная дочерняя компания производителя	Сбытовая дочерняя компания производителя	Конечный потребитель	Железнодорожный оператор
Отношение к собственности на сырье	Собственное сырье	Закупка сырья на рынке	Нет закупки сырья	—	—
Степень самостоятельности при взаимодействии с перевозчиком	Высокая	Средняя	Низкая	Отсутствует (полный аутсорсинг)	—
Степень инновационности клиента в вопросах логистики	Высокая	Средняя	Низкая	Отсутствует (полный аутсорсинг)	—
Ежегодный объем потребления услуг железнодорожного транспорта	До 1 млн т	1–5 млн т	5–10 млн т	Свыше 10 млн т	—
Наличие договорных отношений с железнодорожными операторами	1 оператор	2 оператора	Более 2 операторов	Кэптивный оператор	—
Стоимость переключения для клиента	Высокая	Средняя	Низкая	—	—

Очевидно, что чем больше факторов включено в матрицу, тем больше шансов не только в части будущих сегментационных открытий, но и в отношении понимания того, что называется «планкой конкурентоспособности» на будущем рынке. При правильной работе с ценностной навигацией в матрице можно достаточно точно предусмотреть, чем эта «планка» будет определяться в перспективе.

Однако существует обстоятельство, которое ставит очень серьезную проблему в отношении эффективного использования стратегической матрицы на практике. Дело в том, что уже, например, при 10–12 характеристиках

и среднем числе значений у каждого из них по 5–7 количество возможных вариантов сочетаний факторов будет достигать десятков миллионов. И конечно, любой метод простого «перебора» различных вариантов на основе случайных выборок факторов по матрице вряд ли приведет к какому-то позитивному результату. Тогда, естественно, возникает мысль о сокращении количества характеристик и их значений, что быстро сводит на нет все основные преимущества матрицы. Прежде всего это касается главного из них: уверенности маркетологов (команды) в том, что с высокой вероятностью не будет потеряно какое-либо исключительно важное сочетание факторов, ведущее к «находке» — не очень широко известной или даже вообще неизвестной ценности, которая характеризует, например, новый, весьма перспективный клиентский сегмент.

Кроме того, существенное сокращение характеристик и их значений сразу приводит к очевидным преимуществам древовидных структур со всеми естественными для них ограничениями.

Мы в данном случае не рассматриваем возможность использования при анализе матрицы более тонких математических, довольно сложных для применения в реальной маркетинговой практике, методов работы с такого рода инструментами. При определенном объединении усилий теоретиков и практиков, прежде всего маркетологов и математиков-прикладников, эта проблема может быть решена. Примеры и инструменты решения некоторых релевантных практических задач с использованием математического аппарата можно найти в исследованиях В. Камакуры, Т. Новака и М. Ведела [Kamakura, Novak, 1992; Wedel, Kamakura, 2000a; 2000b; 2002]. Однако в рамках проектов, о которых идет речь, авторам пришлось искать другие пути, т. е. формировать непосредственно с помощью команд пригодные (и во временном, и в сущностном аспектах) алгоритмы ценностной навигации, о чем речь пойдет далее.

ЦЕННОСТНАЯ НАВИГАЦИЯ ВНУТРИ МАТРИЦЫ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭВРИСТИЧЕСКИХ АЛГОРИТМОВ

Констатируя главную проблему использования многомерной матрицы стратегической сегментации как пространства ценностной динамики, мы сформулировали вопрос, на который необходимо ответить для создания упрощенных алгоритмов навигации: что должно стать логическим центром поиска в матрице, а также к формированию каких полезных для фирмы методов и приемов этот логический центр с необходимостью подводит? В этом, достаточно сложном, вопросе есть три составляющих.

Первое. Что ищут различные фирмы, занимаясь рыночной сегментацией в стратегическом маркетинге? Иными словами, каково разнообразие основных конечных результатов этого поиска? Мы говорим именно об

основных результатах, поскольку они и формируют «центр интереса» любой фирмы. Например, для лидера рынка — это прежде всего поиск новых сегментов рынка, где он, с одной стороны, обходит конкурентов, а с другой — не просто закрепляет свое лидерство на рынке, но делает его особенно устойчивым. Одновременно эта же находка позволяет своевременно развить необходимую ключевую компетенцию. Известная истина бизнеса — «в бизнесе будущего останутся два вида фирм: быстрые и мертвые» [Нордстрем, Риддерстрале, 2003] — играет особую роль в борьбе между лидерами рынка. Фирмы среднего эшелона ищут в этом подходе как минимум две возможности: в особенно удачном для них случае — «перегонять, не догоняя» и/или своевременно занять открывающуюся новую нишу («поплавковая стратегия»). Для аутсайдеров рынка это вопрос элементарного выживания.

В рамках такого поиска наиболее прагматичный подход — идти от уже освоенных ценностей (сегментов), наращивая постепенно меру дифференциации ценностей на каждом следующем шаге поиска от традиционных, уже обеспечиваемых компанией на рынке. Следует повторить, что наполнение матрицы разнородными факторами рынка, несущими в себе самые различные ценности, которые позволяют в идеале сформировать «нового покупателя/потребителя», делает этот подход более продуктивным. Великая мысль П. Друкера о том, что, в конце концов, дело маркетинга — создавать покупателя, готового купить [Друкер, 2015], в многомерной стратегической матрице обретает в данном случае адекватную методическую основу.

Второе. Есть ли сегодня в практике менеджмента некая апробированная теоретическая основа, которая могла бы стать «поддержкой» алгоритма ценностной навигации? На сегодняшний день такой достаточно хорошо апробированной основой, и уже немало лет, является область поиска возможностей перехода от структуры собственно организации к структуре, построенной вокруг процессов создания ценностей. Эта методология, возникшая на волне интереса к реинжинирингу и получившая права гражданства в широком развитии процессного подхода к управлению, в дальнейшем была довольно активно использована в самых разных областях менеджмента. Что касается маркетинга, то здесь наиболее ярким примером ее применения стали теория и практика программ формирования клиентоориентированности.

Действительно, проблемы ценностной динамики — это проблемы понимания и идентификации процессов создания ценности. Тот факт, что в традиционной постановке и сама теория, и тем более практика применения подхода рассматривала эти процессы в рамках организационной структуры данной фирмы, — это своего рода ответ на важные запросы менеджмента. И приглашенный консультант, и директор по развитию, и «умный клиент», и другие — все они хотели бы видеть, формировать и по возможности управлять не отдельными службами, секторами и т. д., а прежде всего

строгими процессами создания ценностей [Porter, Kramer, 2011]. В конечном итоге именно они определяют реальную конкурентоспособность фирмы как уровень готовности клиента платить соответствующие деньги за предоставление указанных ценностей [Prahalad, Ramaswamy, 2000; 2004].

В этой связи понятно, какое огромное интеллектуальное и креативное значение имеет адекватное формирование команды стратегического маркетинга. Процессный подход так или иначе «заставляет» специалистов разных подразделений совместно работать в том числе и над чуждыми для них частями процессов. Причем это отчуждение усиливается в связи с тем, что переход к процессному управлению, как хорошо понимают профессионалы, может при определенных условиях вообще привести к ликвидации их подразделений.

В «команде» стратегического маркетинга постановка вопроса имеет принципиально иной характер. Здесь, формируя матрицу, все члены команды (ключевые компетенты) изначально вносят в нее свои представления о факторах ценности, близких или как минимум известных и понятных им. Сам алгоритм поиска и обсуждения недооцененных, обновленных, существенно новых и даже принципиально новых ценностей превращается в коллективную работу на базе эвристических алгоритмов.⁷ Эта работа в команде определяет взаимосвязи ценностных факторов, создавая совместное, командное представление о процессах формирования искомых ценностей. Следовательно, фирма уже на этапе стратегического маркетинга, как правило, получает убежденных сторонников ценностного процессного подхода — ведь они и закладывают его основы. Трудно переоценить значение этого факта.

Наконец, третье. Как именно выстраиваются упомянутые эвристические алгоритмы, какова та «точка отсчета», которая позволяет внести некую организацию в эту эвристику, уйти по возможности от хаотического поиска? По понятным причинам ответ на этот вопрос не может быть однозначным, но задачу установления определенного порядка, системы поиска он неким образом решает.

Главная идея заключается в том, чтобы принять за точку отсчета те цепочки факторов, которые характеризуют уже выполненные фирмой работы, т.е. взаимосвязи ценностей, предоставляемые фирмой клиентам. Кроме того, именно «наложение» этих цепочек на построенную матрицу явилось важнейшим шагом проверки ее реальной полезности и будущей действенности. Когда и поскольку «уже сделанное» нормально ложится в матрицу, это как минимум означает, что никакие важные на сегодня факторы рынка не потеряны.

⁷ Примеры успешного применения эвристических алгоритмов для решения задач формирования и оценки структуры каналов дистрибуции подробно описаны в [Rosenblom, 1995].

Далее проектная группа переходит к ценностной навигации, которая строится на главном требовании к мини-командам, работающим по эвристическим алгоритмам. Постепенно двигаясь от уже выполненных фирмой работ и увеличивая меру «отстройки» от них, этот небольшой коллектив профессионалов из разных сфер деятельности фирмы как бы наращивает возможности определения еще неизвестных, но сначала более близких, а далее все более отдаленных от существующих ценностей в матрице. Сама идея, изложенная выше, никак не гарантирует перебора всех возможных вариантов. Однако когда несколько мини-команд достаточно систематично занимаются различными направлениями поиска ценностей, то даже довольно крупные «ячейки этой сети» все-таки дают возможность уловить интересное разнообразие искомых, зачастую достаточно неординарных ценностей.

Все это ценно лишь постольку, поскольку каждая мини-команда может представить и вынести на обсуждение командной сессии определенные в ходе работы сегменты реальных и/или потенциальных клиентов фирмы.

Мы не оговорились относительно реальных клиентов фирмы, поскольку в ходе указанного поиска и могут быть обнаружены ценности, за которые существующие *клиенты готовы платить* дополнительно, — просто ни сама фирма, ни ее клиенты ранее этим не занимались. Важное замечание: «За которую клиенты готовы платить» — просто подтверждает широко известную и часто цитируемую мысль Г.Брэннемана: «Спросите у пассажира в девятом ряду на пятом месте, каких услуг ему не хватает, и он испишет вам толстую тетрадь. Но, когда вы спросите, за какие из них он готов платить, он уложится в пол-листка» [Brenneman, 1997].

Таким образом, порядок использования эвристических алгоритмов, кратко описанный выше, ориентирует на выстраивание в ходе стратегического маркетинга новой конфигурации поля ценностей клиентов. Условно эту «связку» можно описать следующим образом:

ценности, уже обеспечиваемые фирмой для клиентов →
→ имеющиеся, но пока недооцененные ценности → обновленные ценности
с не очень существенной дифференциацией от уже имеющихся →
→ обновленные ценности с существенной отстройкой →
→ принципиально новые ценности.

При всей условности этой цепочки ее главная идея понятна. В рамках этого поиска самые разные (по масштабам, характеру рынка, уровню конкурентоспособности и т.д.) компании могут обоснованно определить для себя те разные по значимости, но, безусловно, новые ценности, которые способны стать предпосылками (возможностями) формирования новых сегментов клиентов. При этом уровень дифференциации играет двоякую роль. Как было показано, он формирует новые требования к возможностям ключевой

компетенции (компетенций), вместе с тем опять ставит вопрос о балансе ценностей фирмы и новых ценностей клиентов. Все это в дальнейшем существенно облегчает реальную фокусировку в тактической и коммуникационной частях маркетинга фирмы. К тому же, как отмечалось, подход создает надежную основу для процессного менеджмента.

Итак, ценностная навигация охватывает следующие этапы (рис. 3):



Рис. 3. Основные этапы ценностной навигации фирмы

- 1) общемакетинговую «навигацию», или «навигацию слева направо», определяющую, согласно модели Камакуры, поиск, оценку и определение, а далее — реальное получение и доставку клиентам ценностей, за которые они готовы платить. Навигация «слева направо» жестко ориентирована сначала на установление позиционирования фирмы, а затем на строгую фокусировку в границах этого позиционирования;
- 2) ценностную навигацию в рамках стратегического маркетинга, включающую:
 - формирование многомерной матрицы (матриц) — пространства ценностной динамики;

- проверку матрицы на полноту и корректность описания рынка с использованием алгоритмов «наложения» выполненных проектов и продолжающихся работ;
 - формирование ценностной триады: создание ранжированных списков ценностей для фирмы и для клиентов, а также проведение работы по выявлению и оценке ключевых компетенций;
 - ценностную навигацию внутри модели ценностной триады с применением эвристических алгоритмов «сдвига» и «поисковых алгоритмов» в рамках матрицы;
 - формирование ценностного позиционирования фирмы с учетом завершающих эвристических алгоритмов «синтеза ценностного позиционирования фирмы»;
 - определение фокусируемых сегментов на основе анализа ценностного позиционирования и ресурсных возможностей фирмы;
- 3) тактическую фокусировку, сосредотачивающую усилия фирмы на практическом создании/получении клиентами позиционируемых ценностей;
- 4) коммуникационную фокусировку, концентрирующую усилия фирмы на коммуникации и последующей доставке ценностей фокусируемым клиентам.

Следовательно, приведенная в начале статьи дефиниция категории «ценностная навигация», и предложенное конструктивное определение позволяют сформировать целостное представление о ее сущности и характерных чертах.

НЕКОТОРЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Любая методология, тем более начальная, экспериментальная, имеет практическую ценность лишь постольку, поскольку неким образом сформированы и отлажены приемы ее реального использования. Попытаемся выделить и кратко прокомментировать некоторые существенные методические вопросы выполнения обоих проектов. И если, как отмечалось, методология второго проекта в существенной части отличалась от методологии первого (этот вопрос выходит за рамки настоящей статьи), то методы подготовки и работы команд были в основном схожими.

1. Тот факт, что в фирме, где начинается подобный проект, недостаточно развита служба маркетинга, никак не должен вызывать вопросов у исследователей. Наше глубокое убеждение состоит в том, что наиболее эффективный метод осуществления стратегической маркетинговой разработки — ее выполнение сплоченной командой ключевых компетентов фирмы, т.е. наиболее сильных профессионалов, пред-

ставляющих основную часть ключевых компетенций, свойственных фирме. Кроме того, именно в подборе и организации работы этой команды, в ее реальных результатах с особой наглядностью проявляются как сильные стороны компании, так и присущие ей слабости.

2. Выполнение всех задач стратегического маркетинга на высоком методическом и организационном уровне, безусловно, требует особого внимания высшего руководства фирмы. И это не прихоть, а важнейшая часть процесса эффективной ценностной навигации. И причин тому несколько.

Эффективная работа в данном направлении прежде всего требует соответствующего подбора ключевых компетентов. Реально и объективно нужны именно высококвалифицированные специалисты. Только заинтересованное в высококлассных результатах высшее руководство имеет возможность объединить их в команду и не допустить, чтобы в ней оказались специалисты среднего уровня.

Проблема многих российских фирм (наверное, не только российских, но в нашей стране кадровый голод особенно велик) состоит в том, что первоклассные профи почти всегда «незаменимы», и именно поэтому только реальный приказ и поддержка первого лица могут обеспечить эффективную, без постоянных отвлечений работу команды. Но, возможно, еще важнее другое обстоятельство.

Ценности, которые преследует фирма, выходя на рынок, почти всегда выступают как «творение» ее владельцев и/или топ-менеджеров. Поэтому и может возникнуть противоречие: ценности, которые имеет в виду руководство фирмы, и те, которые представляются таковыми даже ее ключевым компетентам, далеко не во всем совпадают. Беда, а не вина российского менеджмента состоит в том, что наблюдается отсутствие постоянной работы высшего руководства как с другими руководителями, так и с ведущими специалистами фирмы по обсуждению этих ценностей, превращению их в ту «призму», сквозь которую сотрудники компании смотрят на свои основные цели и задачи.

Особенно важно, что в российских компаниях отсутствует понимание самой простой и одновременно самой сложной вещи: ряд элементов бизнес-модели фирмы должны заимствоваться из результатов стратегического маркетинга.

Мы объединили все отмеченные выше организационные моменты в жесткое следование принципу «систематическая работа с первым лицом». И неукоснительное его соблюдение позволило достаточно эффективно вести сами проекты и получить в итоге интересные результаты.

3. Для эффективной работы над стратегической матрицей крайне важно формирование первоначальных представлений всей команды

как о целях и задачах работы, так и о том, почему именно полнота матрицы, готовность и желание профессионалов разных подразделений фирмы обеспечить максимальное присутствие в ней разнообразных ценностных факторов — важнейшая и весьма не простая задача. Именно выполнение основополагающего требования мыслить на протяжении всего проекта ценностями (а затем перенести тот же стереотип мышления в практику своей работы) выступает в качестве основной, чисто методической проблемы. Систематическое и контролируемое использование метода «находим, определяем, обсуждаем ценности» может обеспечить достижение отмеченного выше результата. Ключевые компетенты как профессиональная элита фирмы приучаются сами и приучают людей вокруг себя «мыслить ценностями».

4. Внешне простой, но по существу сложный вопрос о формате работы команд. Эффективная работа требует, чтобы вся команда участвовала в совместной очной дискуссии. Опыт показывает, что здесь синтезируется много оригинальных идей.

Приведем конкретный пример, демонстрирующий в том числе реальное соотношение ценностей и потребностей, о котором речь шла выше. В ходе реализации первого проекта команда стратегического маркетинга одного из направлений бизнеса фирмы скрупулезно изучала около трех месяцев сегментированный строительный рынок. В матрице было от 50 до 60 характеристик, каждая из которых имела от 4 до 8 значений. Она создавалась на основе экспертной оценки, причем команде помогали от 30 до 40 достаточно опытных руководителей региональных продаж и рядовых менеджеров по продажам. В матрице последовательно использовались алгоритмы наложения ряда выполненных и выполнявшихся на тот момент проектов, эвристические и поисковые алгоритмы постепенного движения к конечному позиционированию направления. В итоге работы с завершающими поисковыми алгоритмами была синтезирована следующая формула позиционирования: «Соответствуя стандартам надежности, скорости и экономичности, мы предлагаем максимально удобные в работе материалы».

Как известно, грамотно выполненное ценностное позиционирование должно быть ясным, привлекательным, отличительным. Что касается ясности — никаких сомнений, а главное — ничего лишнего. Привлекательность — уже сам факт того, что нет ничего «сверхъестественного», дает гарантию выполнения важнейших для любой стройки критериев: надежности используемых материалов, скорости выполнения работ и экономичности их применения. Но главное, что позволяет этому позиционированию быть отличительным и дать фирме явную отстройку от конкурентов, — это ценность «удобство». Это на редкость удачная формула ценностного позиционирования.

ния фирмы, которая показывает, что грамотно определенная ценность включает в себя разнообразие локальных потребностей. Вот некоторые из них:

- ♦ поскольку в строительстве занята значительная масса низкоквалифицированных работников (как правило, мигрантов), главное требование здесь — беспроblemность. Если технология работы с материалом соблюдается не в полной мере, то это допустимо и не влияет на качество;
- ♦ важная проблема — сохранение приемлемой чистоты на объекте. Это удобство фирма также предлагает;
- ♦ далее — удобства, связанные с логистикой: погрузка/выгрузка/переупаковка; доставка на различных видах транспорта; использование различных инструментов складского размещения и учета и т.д.

Важно отметить еще несколько моментов. Во-первых, такая ценность, как удобство, интересно «покрывает» целую гамму различных потребностей клиента, за которые он, безусловно, готов платить. Во-вторых, четко определив эту «многомерную» ценность, фирма возложила на себя исключительно сложные задачи по развитию имеющихся ключевых компетенций и максимальному использованию динамических способностей. Наконец, в-третьих, ясно, что самый сложный момент практической реализации ценности «удобство» и такого позиционирования — коммуникации и соответствующая подготовка продающего персонала, фокусирующие усилия фирмы не на всех удобствах клиента, а только на тех, которые обеспечивают, с одной стороны, максимальную беспроblemность использования материалов фирмы, а с другой — максимальную же готовность клиентов в фокусируемых сегментах платить за эти удобства.

Почему стало возможным с точки зрения конкурентной борьбы раскрыть этот секрет фирмы? Дело в том, что команда строго следовала описанным шагам ценностной навигации, а именно: «нащупав» в ходе эвристического алгоритма особую роль этой ценности для клиентов, она оценила ее сочетаемость с ценностями, которые ищет фирма на рынке, и внимательно проанализировала балансировку на основе ключевой компетенции. Здесь и были выяснены основные требования к приобретаемым элементам ключевой компетенции. Именно здесь началась немедленная работа исследователей, разработчиков и продающего персонала фирмы, которая уже сегодня, после полутора лет поисков и интересных результатов крайне трудна для какого-либо серьезного копирования конкурентами.

Обратим внимание на то, что кардинально отличающийся от очных сессий формат работы команды может быть назван «домашней работой» ключевых компетентов. В ней есть понятное преимущество — неторопливое размышление профессионала, образно говоря, над листом бумаги. Но очевиден и недостаток. Вследствие перегруженности ключевых компетентов основными

обязанностями качество такой работы может быть не столь высоким. Определенным компромиссом этих двух форматов, по-видимому, может стать их рациональное сочетание, а также использование так называемых мини-команд.

Идея разбиения достаточно крупной команды ключевых компетентов (12–14 человек) на небольшие группы по 3–4 профессионала, но обязательно из разных подразделений, существенно облегчает и ускоряет работу с эвристическими алгоритмами в самой матрице. В этом случае матрица делится (принцип деления может быть различен) на определенные участки (условные квадранты), каждый из которых закрепляется за соответствующей мини-командой. Затем результаты, полученные в ходе поисковой навигации и наиболее интересные с точки зрения мини-команды, выносятся на обсуждение в рамках командной стратегической сессии. При этом не менее важно, что в мини-командах домашняя работа (специальные локальные задачи) выглядит явно более продуктивно уже вследствие того, что троим членам группы договориться о разделении задачи и о каких-то совместных обсуждениях, гораздо легче.

Объединяя требования и ограничения, отмеченные выше, мы сформулировали метод под условным названием «два формата — много команд» и последовательно придерживались его в обоих проектах.

5. В рамках выделения в матрице наиболее интересных ценностей, а вслед за ними групп сегментов были сформированы представления о том, как эти группы располагаются в сфере сегодняшней и перспективной деятельности фирмы. А именно: было обозначено три вида групп таких сегментов: а) «платформа устойчивости»; б) «развиваемые сегменты»; в) «сегменты мечты». Остановимся на них подробнее.

«Платформа устойчивости» включает те клиентские сегменты, в которых компания чувствует себя достаточно уверенно, добивается в целом удовлетворяющих ее результатов и эффективности продаж. С точки зрения имеющейся ключевой компетенции (компетенций) и иных релевантных факторов фирма рассчитывает здесь на хорошие рыночные и финансовые показатели в будущем. Иными словами, «платформа устойчивости» генерирует основной денежный поток и обеспечивает интересы собственников. Само же выделение этой группы сегментов ставит вопрос о двух главных задачах ценностной навигации.

Прежде всего проверка матрицы именно по этим сегментам сразу демонстрирует определенное число факторов, которые не были учтены фирмой ранее и могут быть, с одной стороны, факторами укрепления положения фирмы в этих сегментах, а с другой — сигналами о слабостях, на которые фирме следует обратить внимание. В таком случае ценностная навигация достаточно точно выводит фирму как на необходимость создания програм-

мы защиты платформы устойчивости, так и на возможный комплекс мероприятий, например, по созданию дополнительных доходов фирмы за счет использования не учтенных ранее в ее деятельности факторов.

Что касается «развиваемых сегментов» и «сегментов мечты», то здесь особо важны те требования, которые ценностная навигация выдвигает по отношению к состоянию и развитию ключевой компетенции (компетенций).

6. Вопрос о работе с ключевыми компетенциями фирмы в рамках того, что делает команда, имеет двоякую природу. С одной стороны, это наиболее сильно представленная часть работы ключевых профессионалов, поскольку каждый из них, и тем более — все они, вместе взятые, могут дать наиболее полное и глубокое представление (начиная от чисто технологических и заканчивая управленческими) о том, что реально может предложить фирма своим клиентам и насколько полно используются ее возможности, а также возможности ее профессионалов в каждой области в отдельности. По-видимому, именно поэтому ключевые компетенции как таковые вызывают наибольшую активность членов команды. Но есть здесь и проблема.

Как и всякий достаточно сильный профессионал, любой ключевой компетент в той или иной мере подвержен профессиональной близорукости: чем глубже и детальнее он знаком с разными сторонами именно своей компетенции, тем сложнее ему бывает выйти за ее пределы и работать в рамках гораздо более широкого взгляда не только на свою собственную, но и на весь набор ключевых компетенций фирмы.

Конечно, активный обмен мнениями, информацией, взаимными «находками» в ценностной навигации и т. д. частично снимает эту проблему. И в этом смысле большую помощь оказывает методология построения структур вокруг процессов создания ценности. Постепенно приучаясь мыслить категориями процессов создания ценности, а не чисто технологическими, управленческими, сервисными и иными категориями, члены команды гораздо быстрее выходят за рамки «тоннельных» представлений и находят общую платформу совместных дискуссий. Следует отметить, что сама по себе ценностная навигация и поисковые алгоритмы в рамках анализа матрицы в течение 3–4 месяцев совместной работы в значительной мере формируют у ключевых компетентов существенно более широкий профессиональный кругозор и возможности объективной оценки, нежели в самом начале работы. В этой связи интересно отношение группы и отдельных ее членов к проблеме динамики ключевых компетенций.

Как отмечалось, «платформа устойчивости» основывается на имеющихся достижениях в ключевых компетенциях. Таким образом, они неотъемлемая часть существования и определенного развития сегментов платформы. Однако, когда речь заходит о «развиваемых сегментах» и тем более — о «сег-

ментах мечты», возникает деление ключевых компетенций на несколько групп, которого мы придерживались в рамках каждого проекта:

- а) *имеющиеся ключевые компетенции* — «генератор» устойчивости существующего положения в сегментах «платформы» и в целом основных доходов фирмы;
- б) *развиваемые ключевые компетенции* — это все те же «имеющиеся» компетенции, отдельные элементы которых нуждаются в серьезном развитии с тем, чтобы фирма могла конкурировать именно в «развиваемых сегментах»;
- в) *приобретаемые ключевые компетенции* — те, которые пока у фирмы отсутствуют, но в некоторых случаях именно они необходимы даже для «входа» и тем более — для расширения присутствия фирмы в «сегментах мечты».

Данное деление интуитивно понятно, и речь идет только о том, чтобы на основе объективного анализа и оценки результатов ценностной навигации правильно определить, какие именно ключевые компетенции нуждаются в развитии или должны быть приобретены фирмой заново. Однако далеко не всегда ключевые компетенты в разных фирмах заинтересованы в активном развитии сферы знаний, умений и навыков и тем более — в приобретении существенно новых, где, вероятно, их могут ждать опасности утраты уровня квалификации и соответствующего положения в фирме. Именно здесь проявляются не только чисто личностные качества каждого специалиста (как минимум — инновационность и стремление к обучению), но и то, насколько фирма заинтересована в постоянном обучении и переподготовке своих профессионалов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Традиционные стратегические маркетинговые разработки компаний, в центре внимания которых лежат потребности клиента, зачастую не приносят ожидаемых результатов.

В данной статье предложена методология стратегического маркетинга, в основу которой положена категория «ценности», а также описан комплекс методов для разработки стратегического маркетинга фирмы на базе данной методологии. Единство методологической основы и системы реализующих ее практических инструментов определяется авторами как «ценностная навигация» фирмы.

В ходе теоретического поиска и практической апробации его основных выводов нами были получены следующие результаты:

- 1) сформулировано важное противоречие традиционного подхода к стратегическому маркетингу: смешение, а в ряде случаев и подмена понятий «ценность» и «потребность»;

- 2) определена базовая роль ценности как категории, определяющей выбор и методы удовлетворения потребностей;
- 3) доказано, что стратегический маркетинг фирмы должен строиться на формировании, анализе развития и оценке взаимодействия трех основных элементов:
 - системы ценностей фирмы;
 - системы ценностей клиентов;
 - ключевых компетенций фирмы.

Единство этих элементов определяется как «ценностная триада»;

- 4) показано, что поиск соответствия ценностей, искомых фирмой на рынке, и ценностей, за которые готовы платить реальные и потенциальные клиенты, осуществляется через балансирующую функцию ключевой компетенции. Именно определение степени этой сбалансированности позволяет найти и оценить предпочтительные для фирмы сегменты клиентов;
- 5) сам отмеченный выше поиск осуществляется в рамках многомерных матриц сегментации клиентов, где максимально представлены характеристики и вариации их значений, имеющие релевантные ценности. Такой подход позволяет рассматривать матрицу как пространство ценностной динамики, в котором и происходит поиск с использованием триады;
- 6) собственно инструментами этого поиска и оценки выступают эвристические алгоритмы, позволяющие выделить и проанализировать наиболее предпочтительные сегменты клиентов;
- 7) из предпочтительных сегментов выделяются те, в которых соответствие ценностей фирмы и ценностей клиентов максимизируется соответствующим состоянием и возможностями развития ключевых компетенций фирмы. Эта группа сегментов и формирует ценностное позиционирование фирмы;
- 8) вводится представление о «фокусировке» фирмы, которая представляет собой отбор из позиционируемых сегментов тех, в которых состояние и возможности ресурсного обеспечения деятельности фирмы позволяют ей добиваться максимальных рыночных эффектов;
- 9) совокупность представленных выше положений позволяет авторам определить предложенную методологию как ценностную навигацию, в рамках которой выделяются следующие основные составляющие:
 - общемаркетинговая «навигация», или навигация «слева направо»;
 - ценностная навигация в рамках стратегического маркетинга, включающая:
 - формирование многомерной матрицы сегментации рынка;

- проверку матрицы на полноту и корректность;
 - формирование ценностной триады;
 - ценностную навигацию внутри матрицы на базе ценностной триады с применением эвристических алгоритмов;
 - формирование ценностного позиционирования фирмы;
 - определение фокусируемых сегментов клиентов;
- тактическая фокусировка фирмы;
- коммуникационная фокусировка фирмы.

Описанная в статье методология носит начальный, экспериментальный характер и нуждается в дальнейшее разработку, что также относится и к приемам ее практической реализации. Авторы приглашают всех заинтересованных исследователей и специалистов-практиков в сфере стратегического маркетинга и менеджмента к открытой дискуссии.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают благодарность к.э.н., доценту СПбГУ О.М.Удовиченко, руководителям и ключевым компетентам предприятий, принимавших участие в описанных проектах, а также к.э.н., доценту СПбГУ Н.П.Дроздовой за ценные замечания при подготовке статьи.

Литература

- Брю С.Л., Макконнелл К.Р. Экономикс. М.: ИНФРА-М, 2008.
- Дойль П., Штерн П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2007.
- Друкер П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо-Пресс, 2003.
- Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. С.8–33.
- Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Вильямс, 2008.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.
- Ламбен Ж.-Ж., Чумптитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. М.: Питер, 2014.
- Майталь Ш. Экономика для менеджеров. М.: Дело, 1996.
- Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000.
- Маркова В.Д. Методические аспекты выявления ключевых компетенций компании // Экономическая наука современной России. 2014. Вып.64. № 1. С.29–38.
- Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2003.
- Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2002.
- Хамел Г. Во главе революции. М.: Best Business Books, 2007.
- Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес. 2002.

- Шив Ч.Д., Хайэм А.У. MBA. Курс по маркетингу. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- Юлдашева О.У. Когнитивный маркетинг: продвижение стандартов потребления. СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 2005.
- Brenneman G. Right away and All at Once: How We Saved Continental // Harvard Business Review. 1997. Vol.76. N 5. P.162–174.
- Christensen C.M. The Past and Future of Competitive Advantage // MIT Sloan Management Review. 2001. Vol.4. N 2. P.105–109.
- Gentile C., Spiller N., Noci G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer // European Management Journal. 2007. Vol.25. N 5. P.395–410.
- Kamakura W.A., Mazzon J.A. Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems // Journal of Consumer Research. 1991. P.208–218.
- Kamakura W.A. Marketing for MBA. Duke: The Fuqua School of Business, 2010.
- Kamakura W.A., Novak T.P. Value-System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV // Journal of Consumer Research. 1992. Vol.19. N 1. P.119–132.
- Ming-Chih T., Yi-Ting T., Ching-Wei L. Generalized Linear Interactive Model for Market Segmentation: The Air Freight Market // Industrial Marketing Management. 2011. Vol.40. N.3. P.439–446.
- Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol.89. N 1/2. P.62–77.
- Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol.68. N 3. P.79–91. (Рус. пер.: Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып.3. С.18–46.)
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. Co-opting Customer Competence // Harvard Business Review. 2000. Vol.78. N 1. P.79–90.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. Co-creating Unique Value with Customers // Strategy & Leadership. 2004. Vol.32. N 3. P.4–9.
- Rosenblom B. Marketing Channels. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.
- Schmitt B. Experiential Marketing // Journal of Marketing Management. 1999. Vol.15. N 1–3. P.53–67.
- Tuli K.R., Kohli A.K., Bharadwaj S.G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes // Journal of Marketing. 2007. Vol.71. N 3. P.1–17.
- Verhoef P.C. et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies // Journal of Retailing. 2009. Vol.85. N 1. P.31–41.
- Wedel M., Kamakura W.A. Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. 2nd ed. Berlin: Kluwer Academic Publishers, 2000a.
- Wedel M., Kamakura W.A., Böckenholt U. Marketing Data, Models and Decisions // International Journal of Research in Marketing. 2000b. Vol.17. N 2. P.203–208.
- Wedel M., Kamakura W.A. Introduction to the Special Issue on Market Segmentation // International Journal of Research in Marketing. 2002. N 19. P.181–183.
- Zwicky F. Discovery, Invention, Research through the Morphological Approach. N.Y.: Macmillan, 1969.

References

- Brenneman G. Right away and All at Once: How We Saved Continental. *Harvard Business Review*. 1997. Vol.76. N 5. P.162–174.
- Bryu S.L., Makkonnell K.R. *Ekonomiks* (Economics). Moscow: INFRA-M, 2008.
- Christensen C.M. The Past and Future of Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*. 2001. Vol.4. N 2. P.105–109.
- Dehj Dzh. *Strategicheskij marketing* (Market Driven Strategy). Moscow: Eksmo-Press, 2003.
- Dojl' P., Shtern P. *Marketing, menedzhment i strategii* (Marketing, Management and Strategy). St.Petersburg: Piter, 2007.
- Druker P. *Praktika menedzhmenta* (Practice of Management). Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.
- Efremov B.C., Khanykov I.A. Klyuchevaya kompetentsiya kak ob'ekt strategicheskogo analiza (Core Competence as an Object of Strategic Analysis). *Menedzhment v Ros-sii i za rubezhom*. 2002. N 2. P.8–33.
- Gentile C., Spiller N., Noci G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*. 2007. Vol.25. N 5. P.395–410.
- Kamakura W.A., Mazzon J.A. Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems. *Journal of Consumer Research*. 1991. P.208–218.
- Kamakura W.A. *Marketing for MBA*. Duke: The Fuqua School of Business, 2010.
- Kamakura W.A., Novak T.P. Value-System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV. *Journal of Consumer Research*. 1992. Vol.19. N 1. P.119–132.
- Khamel G. *Vo glave revolyutsii* (Leading the Revolution). Moscow: Best Business Books, 2007.
- Khamel G., Prakhlad K.K. *Konkuriruya za budushhee: Sozдание rynkov zavtrashnego dnya* (Competing for the Future). Moscow: Olimp-Biznes. 2002.
- Krevens D. *Strategicheskij marketing* (Strategic Marketing). Moscow: Vil'yams, 2008.
- Lamben Zh.-Zh. *Strategicheskij marketing: Evropejskaya perspektiva* (Strategic Marketing: A European Prospect). St.Petersburg: Nauka, 1996.
- Lamben Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I. *Menedzhment, orientirovannyj na rynek. Strategicheskij i operatsionnyj marketing* (Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing). Moscow: Piter, 2014.
- Majtal' Sh. *Ekonomika dlya menedzherov* (Executive Economics). Moscow: Delo, 1996.
- Mak-Donal'd M. *Strategicheskoe planirovanie marketinga* (Strategic Marketing Planning). St.Petersburg: Piter, 2000.
- Markova V.D. Metodicheskie aspekty vyyavleniya klyuchevykh kompetentsij kompanii (Methodological Aspects of the Identification of Core Competencies of the Company). *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii*. 2014. Vol.64. N 1. P.29–38.
- Ming-Chih T., Yi-Ting T., Ching-Wei L. Generalized Linear Interactive Model for Market Segmentation: The Air Freight Market. *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol..40. N.3. P.439–446.
- Nordstrom K., Ridderstrale J. *Biznes v stile fank: Kapital plyashet pod dudku talanta* (Funky Business: Talent Makes Capital Dance). St.Petersburg: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki, 2003.

- Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. N 1/2. P. 62–77.
- Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. N 3. P. 79–91.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78. N 1. P. 79–90.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*. 2004. Vol. 32. N 3. P. 4–9.
- Rosenblom B. *Marketing Channels*. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.
- Schmitt B. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. 1999. Vol. 15. N 1–3. P. 53–67.
- Shiv Ch. D., Khajehm A. U. MVA. *Kurs po marketingu* (The Portable MBA in Marketing). Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2006.
- Slivotski A., Morrison D. *Marketing so skorost'yu mysli* (Profit Patterns: A Field Guide). Moscow: Eksmo-Press, 2002.
- Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*. 2007. Vol. 71. N 3. P. 1–17.
- Verhoef P. C. et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85. N 1. P. 31–41.
- Wedel M., Kamakura W. A. *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. 2nd ed. Berlin: Kluwer Academic Publishers, 2000a.
- Wedel M., Kamakura W. A., Böckenholt U. Marketing Data, Models and Decisions. *International Journal of Research in Marketing*. 2000b. Vol. 17. N 2. P. 203–208.
- Wedel M., Kamakura W. A. Introduction to the Special Issue on Market Segmentation. *International Journal of Research in Marketing*. 2002. N 19. P. 181–183.
- Yuldasheva O. U. *Kognitivnyj marketing: prodvizhenie standartov potrebleniya* (Cognitive Marketing: Promoting Consumption Standards). St. Petersburg.: Izdatel'stvo S.-Peterb. gos. un-ta ekonomiki i finansov, 2005.
- Zwicky F. *Discovery, Invention, Research through the Morphological Approach*. New York: Macmillan, 1969.

Статья поступила в редакцию 14 сентября 2015 г.

Контактная информация

Баркан Давид Иосифович — доктор экономических наук, профессор; barkan@gsom.pu.ru

Ручьева Алина Сергеевна — аспирант; alina_ruch@mail.ru

Barkan David I. — Doctor of Sciences in Economics, Professor; barkan@gsom.pu.ru

Rucheva Alina S. — Doctoral Student; alina_ruch@mail.ru

МАРКЕТИНГ

А. С. Ручьева

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РОЗНИЧНОМ КАНАЛЕ ПРОДАЖ: СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ И АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

Статья посвящена относительно новому для российского рынка, но активно развивающемуся подходу к управлению розничными продажами — категорийному менеджменту. Проводится анализ основополагающих понятий, в первую очередь продуктовой категории как сложного объекта управления, а также рассматриваются ключевые подходы к определению категорийного менеджмента. Кроме того, на основе анализа научных публикаций выделены наиболее актуальные и активно развивающиеся направления научных исследований в этой сфере.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, управление продажами, Система эффективного реагирования на запросы клиентов (ECR), продуктовая категория.

CATEGORY MANAGEMENT: KEY CONCEPTS AND RELEVANT RESEARCH DIRECTIONS

A. S. Rucheva

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Category management is one of the key tools of Efficient Consumer Response (ECR) concept and is broadly used now in routine of many suppliers and retailers. Still the object of management — product category — has no clear definition in the literature. So the purposes of the study is: to provide an overview of category management concept; to clarify understanding of the key concept in category management — product category; to systemize existing research in category management field and define the most actual directions of them.

The article includes the analysis of range of works published in leading academic journals during the last decade (2004–2014) in category management field.

The study describes a complex nature of product category as an object of management in category management and provide comparative analysis of two the most broadly used definitions of category management itself describing main differences between them.

Also three most relevant directions for research field were defined: tools and instruments of category management and its efficiency; supplier-retailer relationships in category management context; influence of category management implementation on suppliers, retailers and third parts.

The study provides deeper understanding of product category as a key concept of the theory both for academics and practitioners of category management

Based on analysis of the most relevant and actively developing research directions in category management fields the study defines directions for further research direction in this area in the context of developing markets.

Keywords: category management, sales management, ECR (efficient consumer response), product category.

ВВЕДЕНИЕ

Категорийный менеджмент как принципиально новый подход к управлению продажами в розничной торговле в последние десятилетия получил широкое распространение за рубежом и активно применяется всеми крупными компаниями FMCG¹ сектора и розничными операторами (см., напр.: [Dussart, 1998; Basuroy, Mantrala, Walters, 2001; Desrochers, Gundlach, Foer, 2003; Gajanan, Basuroy, Beldona, 2007; Kurtuluş, Toktay, 2011]). Его активное развитие, обусловлено в первую очередь тем, что стратегическое сотрудничество поставщика и сети в управлении продуктовой категорией² в условиях стагнации рынка потребительских товаров и ужесточения конкуренции как между розничными сетями, так и среди производителей, зачастую рассматривается в качестве источника формирования долгосрочного конкурентного преимущества для обоих партнеров [Dupre, Gruen, 2004; Pepe, Abratt, Dion, 2012].

Одним из ключевых факторов, давших толчок активному развитию практики категорийного менеджмента в Европе и США, явился активный рост розничных сетей в 1990-е гг., в результате которого сети «переросли» производителей, став крупнейшими компаниями в FMCG-секторе, и получили значительную рыночную власть [Spector, 2005]. С начала 2000-х гг. аналогичный процесс наблюдается и на российском рынке: давление, оказываемое активно развивающимися сетями на своих поставщиков, увеличивается с каждым годом. Подробно этот вопрос рассматривается, например,

¹ FMCG (fast-moving consumer goods) — товары повседневного спроса.

² Наряду с термином «продуктовая категория» в русскоязычной научной литературе и практике также используется понятие «товарная категория».

в исследованиях В.В. Радаева [Радаев, 2007; 2009а; 2009б; 2011]. В условиях рыночного диктата организованной розничной торговли именно совместное управление категорией может стать для компаний-производителей эффективным инструментом налаживания взаимовыгодного диалога с розничными операторами.

В последние годы категорийный менеджмент действительно широко внедряется в повседневную практику российских компаний [Грек, Дунаев, 2006; Симбирцева, 2009; ECR Rus, 2009]. В середине 2000-х гг. это было обусловлено в первую очередь активным развитием формата сетевой розничной торговли и необходимостью формирования партнерских отношений между сетями и производителями, а за прошедшие несколько лет — постепенным переходом розничных сетей на интенсивную модель развития, ужесточением межсетевой конкуренции в потребительском секторе в целом и расширением присутствия на российском рынке интернациональных розничных операторов (например, Metro C&C, SPAR, Auchan и др.), знакомых с практикой категорийного менеджмента.

Сегодня подразделение категорийного менеджмента есть во всех крупных российских розничных сетях, а также в большинстве компаний — производителей потребительских товаров. Агентства по подбору персонала предлагают многочисленные вакансии категорийных менеджеров, а консалтинговые агентства проводят десятки тренингов по категорийному менеджменту и его отдельным операционным инструментам, в частности мерчендайзингу, управлению ассортиментом и ценообразованию.

Более десяти лет в России успешно работает отделение международной организация Efficient Consumer Response (Система эффективного реагирования на запросы клиентов) — ECR Russia, которая объединяет компании-производители и розничные сети, использующие категорийный менеджмент в практике управления продажами. Начиная с 2010 г. ECR Russia проводит в Москве ежегодные отраслевые научно-практические конференции по вопросам категорийного менеджмента.

Все эти факты однозначно свидетельствуют о широком распространении концепции категорийного управления в практике работы российских компаний.

Тем не менее, несмотря на широкое распространение и использование категорийного менеджмента российскими компаниями, практика совместного управления категорией поставщиком и продавцом фактически остается за рамками рассмотрения российских исследователей. Немногочисленные публикации в отечественных академических и отраслевых изданиях, касающиеся различных аспектов категорийного менеджмента, в большинстве своем, или знакомят читателя с основными, уже известными, хорошо апробированными за рубежом теоретическими положениями концепции [Мои-

сеева, 2005; Мельниченко, Никишкин, 2007; Сазонов, 2013] или написаны практиками категорийного менеджмента и представляют собой результаты, зачастую весьма интересные, использования его различных элементов в отдельных российских компаниях [Грек, Дунаев 2006; Симбирцева, 2009; Овчинникова, 2013].

Такое явно недостаточное внимание российской управленческой науки к категорийному менеджменту вызывает удивление, поскольку в зарубежной научной литературе интерес исследователей к различным аспектам концепции категорийного менеджмента устойчиво сохраняется на протяжении последних двух десятилетий (см., напр.: [Johnson, 1999; Gruen, Shah, 2000; Basuroy, Mantrala, Walters, 2001; Sudhir, 2001; Van Herpen, Pieters, 2002; Srinivasan et al., 2004; Moorthy, 2005; Desrochers, Nelson, 2006; Kamakura, Kang, 2007; Castaldo, Zerbini, Grosso, 2009; Murray, Talukdar, Gosavi, 2010; Gooner, Morgan, Perreault, 2011; Gürhan Kök, Xu, 2011; Kurtuluş, Toktay, 2011; Che, Chen, Yuxin, 2012; Sinha, Sahgal, Mathur, 2013; Nijs, Misra, Hansen, 2014]).

В предлагаемом исследовании автор ставит перед собой следующие задачи: познакомить читателя с существом концепции категорийного менеджмента, проследить основные этапы ее развития и становления, критически оценить используемый в этой сфере основной терминологический аппарат, а также обозначить наиболее актуальные направления современных научных исследований в этой сфере.

Структура статьи подчинена поставленным задачам: в первом разделе обсуждается ключевое понятие концепции — «продуктовая категория» как объект управления в категорийном менеджменте; второй раздел посвящен анализу концепции категорийного менеджмента; в третьем разделе на основе анализа научных публикаций последних лет выделены наиболее активно развивающиеся направления исследований в рассматриваемой области. В заключении проводится обобщение результатов исследования, а также определяются наиболее актуальные и перспективные, по мнению автора, для отечественной практики и теории менеджмента направления исследований в этой области.

ПРОДУКТОВАЯ КАТЕГОРИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В КАТЕГОРИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Понятие продуктовой категории является ключевым для категорийного менеджмента. Именно категория выступает объектом анализа в многочисленных исследованиях в этой сфере [Manchandra, Ansari, Gupta, 1999; Dhar, Hoch, Kumar, 2001; Han et al., 2014]. Для целей настоящей статьи важно заметить, что многие авторы не уточняют, что именно они понимают под этим термином. Тем не менее понятие «категории» как объекта управления в категорийном менеджменте и идеологического базиса всего категорийного

подхода к управлению продажами до сих пор не имеет строгого логически-непротиворечивого определения в научной и научно-практической литературе. Причина этого лежит в самой природе категории как объекта управления. Далее приведен краткий обзор толкования этого понятия и практики его использования в научной и научно-консалтинговой² литературе.

Одно из первых определений продуктовой категории было предложено в начале 1990-х гг. ведущей американской исследовательской компанией AC Nielsen, которая выступила в числе разработчиков методологии категорийного подхода к управлению розничными продажами. Согласно этому определению, «продуктовая категория представляет собой группу продуктов, которые потребители воспринимают как взаимосвязанные между собой или/и взаимозаменяемые» [AC Nielsen, 1992, p.16].

Именно специалисты AC Nielsen впервые отметили три ключевых элемента данного понятия:

- ♦ продуктовая категория в категорийном менеджменте — это всегда группа продуктов, у нее есть четкие границы, внутренний состав, структура, что и позволяет нам сделать ее объектом управления;
- ♦ в центре определения стоит субъективное «восприятие продуктов» потребителями как фактор, определяющий состав категории и ее границы;
- ♦ все продукты внутри продуктовой категории, согласно приведенному выше определению, должны восприниматься потребителями как взаимосвязанные или/и взаимозаменяемые.

Однако приведенная трактовка, несмотря на свою изначально практическую ориентацию, обладает рядом недостатков. Во-первых, принимая во внимание всю сложность и неоднозначность процесса выявления и формулирования «потребительского восприятия» на практике, установить границы продуктовой категории для цели управления ею как стратегической бизнес-единицей, руководствуясь предложенным определением, достаточно сложно. Интересно, что на практике эта сложность разрешается предположением о том, что восприятие потребителей в достаточной мере

² Важно отметить, что в развитие теоретической и методологической базы категорийного менеджмента, особенно на первых его этапах, большой вклад внесли исследования ведущих мировых консалтинговых компаний [AC Nielsen, 1992; Kurt Salmon Associates, 1993; Europe ECR, 1997]. Именно в рамках консалтинговой работы были впервые сформулированы многие из теоретических положений категорийного менеджмента (в частности, определения его базисных понятий — «продуктовая категория» и «категорийный менеджмент», модель процесса реализации категорийного менеджмента, система оценки результатов проекта и др.), которые затем получили широкое распространение и в научной литературе.

отражается в покупательском поведении, а следовательно, его постоянный мониторинг и анализ могут обеспечить наличие необходимой информации для формирования объекта управления в категорийном менеджменте.

Во-вторых, предложенное определение является недостаточно полным с логической точки зрения, так как не дает четкого представления о том, каким именно образом, чем и как должны быть связаны продукты одной категории в восприятии потребителя. Каковы критерии этой взаимосвязи — цена, цвет продукта, бренд фирмы-производителя или что-то другое? Если природа взаимосвязей между продуктами в категории не определена, то каким образом, руководствуясь этим определением, можно выделить продуктовую категорию для цели управления?

Попытка устранить эти недостатки (и ряд других, выявленных в процессе практического использования данного определения) была предпринята в 1997 г., когда консалтингово-исследовательская группа ECR в ходе исследования европейской практики категорийного менеджмента предложила модифицированную трактовку: «Продуктовая категория — это отдельно выделяемая, поддающаяся управлению (*manageable*) группа продуктов, которые потребители воспринимают как взаимосвязанные и/или взаимозаменяемые в процессе удовлетворения своих потребностей» [Europe ECR, 1997, p.8]. Необходимо отметить, что изначально это определение категории давалось авторами с важной оговоркой «для целей данного исследования» [Europe ECR, 1997, p.8]. Цель же их исследования в первую очередь состояла в анализе и обобщении накопленного европейскими компаниями практического опыта категорийного менеджмента, а приведенная формулировка действительно полностью ей соответствовала. В дальнейшем именно это определение получило широкое распространение в научной [Hogarth-Scott, Dapiran, 1997; Gruen, Shah, 2000; Hyvönen et al., 2010] и консалтинговой литературе [Europe ECR, 2000; AC Nielsen, Karolefski, Heller, 2006].

По сравнению с более ранними формулировками определение ECR включает ряд дополнительных пояснений, призванных снять противоречия, возникшие при использовании его предыдущей версии.

Во-первых, в новом определении была предпринята попытка сформулировать более четкий критерий выделения продуктовой категории в восприятии потребителей, а именно: потребители должны воспринимать эту группу продуктов как взаимосвязанные и/или взаимозаменяемые *в удовлетворении единообразной потребности*. Таким образом, связь между продуктами одной категории определяется как воспринимаемое потребителями единство в удовлетворении их потребности. Однако ориентация на потребности потребителей не только не смогла внести окончательной ясности в определение продуктовой категории как объекта управления в категорий-

ном менеджменте, но и поставила перед исследователями множество новых вопросов.

Например, насколько близкими субститутами должны быть продукты в восприятии потребителя для отнесения их в одну категорию? В какую продуктовую категорию должен быть отнесен товар, удовлетворяющий сразу несколько потребностей? И должен ли он быть представлен в нескольких категориях? Насколько тесно должны быть связаны (в восприятии потребителя) продукты в удовлетворении одной и той же потребности, чтобы быть отнесенными в одну категорию? Если же продукты удовлетворяют разные потребности, оставаясь тем не менее в сознании потребителя взаимосвязанными, должны ли мы игнорировать эту связь?

Проиллюстрируем эти вопросы простым практическим примером. Рассмотрим естественную потребность человека в утолении жажды. В восприятии потребителей удовлетворению этой потребности в жаркую погоду могут послужить самые разные продукты — лимонады, минеральная и питьевая вода, слабоалкогольные напитки и многое другое. Корректным ли будет объединение всех перечисленных продуктов в единую категорию «напитки», управляемую как единое целое? Ведь помимо удовлетворения жажды каждый из этих продуктов удовлетворяет и другие потребности: в здоровом питании, поощрении детей лакомствами (например, лимонадами), поддержании имиджа, попытка освежиться в жаркий летний день... И, более того, в контексте удовлетворения этих потребностей каждый из них будет в восприятии потребителя связан с другими продуктами, не вошедшими в исходную категорию «напитки». Например, лимонады будут конкурировать с мороженым, а минеральная вода — с натуральными соками.

Следовательно, выделение группы продуктов в одну категорию на основе единства удовлетворения ими одной и той же потребности представляется на практике достаточно сложной задачей.

Так как логическим ядром рассматриваемой формулировки являются такие динамичные понятия, как «восприятие потребителей» и их «потребности», она очевидным образом подразумевает постоянную подвижность границ и структуры самой категории. Заметим, однако, что это предположение противоречит практике категорийного менеджмента, которая требует закрепления (хотя бы в краткосрочной перспективе) границ объекта управления.³

³ Осознание того, что продуктовая категория как объект управления ни в каком случае не представляет собой группу товаров, изолированную в восприятии потребителя от другого ассортимента магазина, привело к пониманию необходи-

Кроме того, реальная практика категорийного менеджмента демонстрирует множество примеров использования для выделения продуктов в одну категорию критериев, отличных от удовлетворения схожих потребностей. Например, в исследовании [Desrochers, Nelson, 2006] изучается влияние размещения продукта на полке на продажи в категориях товаров «Мексиканская кухня» (Mexican food) и «Восточная кухня» (Oriental food). Другими примерами использования критериев, отличных от потребностей потребителя, являются категории «сезонные товары» (широкий ассортимент товаров от солнцезащитного крема до сборных теплиц), «товары для детей» или «диетические продукты». Все эти примеры достаточно сложно свести к простой (и тем более единообразной) «потребности».

Следует отметить, что в работах М.Куртулуса и Л.Токтая определение категории всегда звучит в «усеченной» формулировке AC Nielsen: «Продуктовая категория — это группа продуктов, которые потребитель воспринимает как взаимосвязанные или/и взаимозаменяемые» [Kurtuluş, Toktay, 2009, p. 1; 2011, p. 47]. Можно предположить, что исследователи, на протяжении многих лет занимающиеся изучением категорийного менеджмента, неслучайно отказались от использования потребности как ключевого элемента определения категории.

Вторым важным изменением стало включение в данное определение условия «управляемости» рассматриваемой группы продуктов (manageable group of products) [Europe ECR, 1997, p. 8]. Добавление этого условия, скорее всего, продиктовано практической ориентацией авторов и было призвано преодолеть противоречие, возникшее на практике. Ведь для целей категорийного менеджмента, согласно определению категории, необходимо выделять объекты управления с максимальной ориентацией на потребителя и его восприятие продуктовых категорий. Однако практическая реализация данного принципа может приводить (и приводит) к тому, что в одной продуктовой категории оказываются совершенно разные продукты, и это существенно усложняет процесс управления категорией и снижает его эффективность. Примером такого противоречия, например, может служить объединение в одной категории «выпечки быстрого приготовления» замороженных и охлажденных продуктов: условия хранения этих продуктов принципиально различны (холодильная камера и морозильная бонета) так же, как и сроки годности, особенности транспортировки для потребителя (необходимость термопакетов). Очевидно, что возможности использования инструментария категорийного менеджмента (в частности, управление единым полочным пространством и системой промомероприятий в категории)

мости кросс-категорийного анализа и возникновению теории кросс-категорийного менеджмента (см., напр.: [Song, Chintagunta, 2006; Kamakura, Kang, 2007]).

в таком случае достаточно ограничены. Должны ли все-таки эти продукты выделяться в одну категорию? Или, принимая во внимание их различия, правильнее будет разделить их?

Описывая схему практической реализации категорийного менеджмента, С. Басурой и соавторы указывают на то, что «продуктовая категория должна включать все продукты, которые тесно связаны или обладают высокой взаимозаменяемостью, сообразно имеющимся операционным ограничениям» [Basuroy, Mantrala, Walters, 2001, p. 17]. Таким образом, помимо единообразного восприятия продуктов из категории потребителем, возникает еще один критерий ее выделения, а именно операционные ограничения субъекта управления, приходит понимание достаточно простого требования практики: «Категория должна определяться таким образом, чтобы была реальная возможность осуществлять управление ею как единой системой» [Basuroy, Mantrala, Walters, 2001, p. 17].

В практике категорийного менеджмента это дополнительное требование было сформулировано так: «Продукты одной категории должны обладать схожими условиями хранения и транспортировки» [AC Nielsen, Korolefski, Heller, 2006]. Необходимо, однако, отметить, что требование единообразного управления товарами в категории намного шире и важно, например, также учитывать различие в сроках реализации продуктов, законодательном регулировании их оборота и пр.

Итак, приведенное определение продуктовой категории представляет собой в большей мере формулировку правил идеального формирования продуктовых категорий из имеющегося ассортимента, реализовать которые на практике не представляется возможным по ряду причин.

Во-первых, логическим ядром данного определения является понятие «восприятие потребителей» (именно коллективное восприятие, так как в рассмотренных определениях речь идет не о потребителе, а о потребителях), знание о котором в полном объеме у лица, принимающего решения о формировании категории, отсутствует.

Во-вторых, в качестве критерия выделения продуктовых категорий это определение предлагает принять единство потребности, удовлетворяемой продуктами, входящими в нее. С учетом очевидно комплексного характера потребностей современного потребителя (по мере развития общества эта комплексность только возрастает) предложенный критерий на практике использовать крайне затруднительно. Принимая во внимание, что множества потребителей и их потребностей будут неодинаковы у разных розничных операторов и производителей, попытка применить сформулированные правила на практике очевидным образом приводит к тому, что границы и состав категорий будут различаться для разных игроков рынка.

И, действительно, в практике категорийного менеджмента как процесса совместного управления категорией сети и поставщика в сети (см., напр.: [Gruen, Shah, 2000; Desrochers, Gundlach, Foer, 2003]) определение границ категории для каждого отдельного проекта само по себе является одной из ключевых задач и включается в методологию ведения проектов категорийного менеджмента многими исследователями [Dussart, 1998; Basuroy, Mantrala, Walters, 2001; Arkader, Ferreira, 2004; Desrochers, Nelson, 2006; Hyvönen et al., 2010] и ведущими консалтинговыми компаниями [AC Nielsen, 1992; Europe ECR, 2000; AC Nielsen, Karolefski, Heller, 2006; ECR Rus, 2009]. Кроме того, ранее определенные границы категории и ее состав не могут быть стационарны, они будут меняться по мере изменения покупательского поведения, а потому пересмотр границ категории представляет собой один из итерационных шагов процесса категорийного менеджмента.

Принимая во внимание сложный характер продуктовой категории как объекта управления, некоторые исследователи, занимающиеся анализом продуктовых категорий в контексте категорийного менеджмента, сознательно не приводят в своих работах формализованного определения понятия «категория», отмечая лишь, что используют его как результат решения сетью и поставщиком задачи по определению ее границ [Dhar, Hoch, Kumar, 2001]. Многие исследователи не делают такой оговорки, однако также подразумевают, что категория в их исследовании есть результат решения сетью и/или поставщиком задач по определению ее границ и структуры в своем (или в рыночном) ассортименте. Именно такой подход к определению продуктовой категории как результата договоренности сети и поставщика представляется наиболее оправданным для исследований, касающихся практики категорийного менеджмента, поскольку позволяет в полной мере учесть специфичность объекта управления в каждом отдельном случае, сохраняя при этом достаточно высокий уровень обобщения результатов исследований.

СУТЬ КОНЦЕПЦИИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Категорийный менеджмент (category management) является частью глобальной концепции эффективного реагирования на запросы потребителей (ECR — efficient consumer response), которая представляет собой стратегию построения взаимовыгодных взаимоотношений между участниками канала дистрибуции для обеспечения более эффективного и быстрого реагирования на изменения в потребностях и предпочтениях потребителя. Эта концепция возникла в американской розничной торговле упакованными потребительскими товарами в начале 1990-х гг. и достаточно быстро получила широкое распространение не только в сфере про-

даже продовольственных товаров, но и на других сегментах потребительских рынках. В основе концепции ECR лежит идея о том, что в процессе стратегической кооперации поставщика и дистрибьютора в вопросах производства, логистики и маркетинга становится возможным максимально быстрое реагирование на запросы рынка, что обеспечивает формирование максимальной потребительской ценности⁴ (ценности для потребителя — consumer value) и эффективную доставку ее потребителям. Эффективность в удовлетворении потребительского спроса, в свою очередь, служит базисом формирования устойчивого конкурентного преимущества как для поставщика, так и для дистрибьютора.

На сегодняшний день ECR является основной стратегией управления логистикой и цепями поставок в сфере розничной торговли. Обычно реализация ECR описывается как сочетание пяти ключевых элементов: трансформации взаимоотношений сети и поставщика («взаимоотношения расширенных возможностей» или empowered interface), эффективного совместного планирования (в том числе и промоактивностей), эффективного обеспечения совместного управления запасами и цепями дистрибуции, эффективных инноваций (совместное создание новых продуктов) и категорийного менеджмента [Pearce, 1996].

В исследовании [Dupre, Gruen, 2004] рассматривается реализация стратегии ECR как сочетание двух равноценных компонентов: управления спросом и управления предложением. Под управлением предложением при этом понимаются различные инструменты оптимизации логистики в канале дистрибуции, в то время как под управлением спросом — определение товарного «наполнения» канала дистрибуции, основанное на глубоком понимании нужд и предпочтений конечного потребителя (авторы при этом особо подчеркивают, что под управлением спросом в первую очередь подразумевают именно категорийный менеджмент). По мнению авторов, только сочетание двух этих компонентов может обеспечить формирование устойчивого конкурентного преимущества у компаний-партнеров при внедрении стратегии ECR, поскольку инструменты управления предложением (например, оптимизация логистики, информационные системы, управление запасами и т. д.) могут быть легко скопированы конкурентами, в то время как решения по управлению спросом сложно имитируемы в силу своего более «индивидуализированного» характера.

Таким образом, авторы рассматривают эффективный категорийный менеджмент в качестве основы стратегического конкурентного преимущества

⁴ Ценность для потребителя выступает в качестве функции шести аргументов: качества, доверия, широты выбора, уровня сервиса, цены и времени реагирования на запросы клиента [Europe ECR, 1997].

как производителя, так и дистрибьютора, подчеркивая при этом его ключевую роль в полномасштабной реализации стратегии ECR на практике.

В консалтинговой и научно-исследовательской литературе встречается большое количество различных формулировок термина «категорийный менеджмент». Например, К. Дюссар приводит пять вариантов определения данного термина [Dussart, 1998, p. 51], отмечая при этом, что предложенный перечень включает лишь «некоторые из наиболее значимых» формулировок. На основе даже достаточно поверхностного анализа современной академической и консалтинговой литературы можно значительно расширить этот список. Однако для целей настоящего исследования целесообразно привести лишь несколько наиболее широко используемых определений данного понятия, тем более что они, на наш взгляд, содержат достаточно принципиальные различия в подходе к сущности категорийного менеджмента (табл. 1). Полезно также отметить, что другие формулировки этого определения представляют собой в большинстве случаев вариации рассмотренных ниже дефиниций.

Одно из наиболее широко используемых в научной литературе определений категорийного менеджмента как новой концепции управления розничными продажами было предложено в 1992 г. уже упоминавшейся выше консалтинговой компанией AC Nielsen (табл. 1). Рассмотрим его более подробно. В нем очевидно выделяются две смысловые части:

«категорийный менеджмент — это процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами...», т.е. основная идея категорийного менеджмента состоит в переходе от традиционного подхода к управлению розничными продажами, в котором единицей управления выступает бренд, к рассмотрению всего множества товаров, из которого делает выбор покупатель, т.е. категории в целом. При этом каждая из таких категорий рассматривается как отдельный бизнес, т.е. обладает собственными показателями эффективности, целями и, что особенно важно, собственной рыночной стратегией развития;

«...кастомизация категории [для каждой торговой точки] с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя» предполагает, что модификация категории на основе изучения потребителей/покупателей, их предпочтений и потребностей может обеспечить наиболее эффективное удовлетворение последних. В силу того, что, как отмечалось выше, предпочтения и потребности клиентуры очень различны, для максимального эффекта кастомизации ее необходимо проводить на наиболее глубоком уровне, а именно для каждой отдельной торговой точки. Конечно, предположение о необходимости работы на уровне каждой отдельной торговой точки во многом является идеалистическим, так как реализация этого принципа на практике требует вовлечения значительных ресурсов

в процесс изучения потребителей и управления категорией. Однако некоторые из инструментов категорийного менеджмента часто используются именно на уровне отдельной торговой точки (например, проводится разработка индивидуальных планogramм и решений планирования торгового пространства).

Таблица 1

Определения категорийного менеджмента

Дефиниция	Введено в научный оборот	Также встречается в работах
Процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами и их кастомизации [для каждой торговой точки] с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя	[AC Nielsen, 1992, p. 9]	[Hogarth-Scott, Dapiran, 1997; Arkader, Ferreira, 2004; Lindblom et al., 2009b; Subramanian et al., 2010; Pepe, Abratt, Dion, 2012]
Процесс управления продуктовыми категориями как стратегическими бизнес-единицами, осуществляемый совместно сетью и поставщиком и обеспечивающий высокий бизнес-результат за счет достижения более высокой потребительской ценности	[Europe ECR., 1997, p. 12]	[Europe ECR., 2000; Dupre, Gruen, 2004; AC Nielsen, 2006; Gajanan, Basuroy, Beldona, 2007; Holweg, Schnedlitz, Teller, 2009; Ray, 2010; Hyvönen et al., 2010]
Сотрудничество торговых партнеров с целью определения оптимальной политики в сфере ценообразования, продвижения, управления торговым пространством и ассортиментом в категории для обеспечения максимизации прибыли и удовлетворенности покупателя	[Category Management Association]	Не найдено

Не менее часто в научной и консалтинговой литературе встречается определение категорийного менеджмента, впервые сформулированное в 1997 г. в исследовании, посвященном реализации стратегии ECR на практике (табл. 1).

Формулировка ECR рассматривает категорийный менеджмент как процесс управления категориями, в котором они выступают отдельными бизнес-единицами, а основой эффективности этого управления как в данном определении, так и в определении AC Nielsen является наилучшее удовлетворение потребностей потребителя или обеспечение более высокой потре-

бительской ценности. Таким образом, оба определения подчеркивают, что ключевая особенность этого процесса управления — жесткая фокусировка на потребителе, его потребностях и ценностях. И именно она обеспечивает более высокий бизнес-результат при использовании исследуемого управленческого подхода.

Однако ключевым отличием определения ECR от формулировки AC Nielsen является появление в нем положения о том, что категорийный менеджмент — это всегда процесс управления, осуществляемый *совместно сетью и поставщиком*. Эта «совместность», жестко обозначенная в определении самого термина, во многом отражает суть концепции ECR: получение выгод за счет эффективных взаимоотношений сети и поставщика обоими партнерами. Иными словами, категорийный менеджмент — это всегда тесное сотрудничество розничной сети и поставщика, так как только их совместные усилия могут обеспечить наивысшую потребительскую ценность и, соответственно, более высокий результат для обоих партнеров.

Кроме того, интересно проанализировать определение категорийного менеджмента, предлагаемое американской Ассоциацией категорийного менеджмента (Category Management Association)⁵ (табл. 1). Отметим, что здесь, как и в формулировке ECR, подчеркивается совместный характер работы розничного оператора и поставщика. Согласно данному подходу, категорийный менеджмент — это не процесс управления категорией, а сотрудничество торговых партнеров. Несмотря на безусловный авторитет организации, предложившей (и активно использующей) такую расширенную трактовку, нам не удалось обнаружить ее в научной литературе.

Однако на практике управление категорией как отдельной бизнес-единицей с собственными показателями эффективности и стратегией развития, основанное на глубоком изучении потребительских предпочтений и стремлении к их максимальному удовлетворению, зачастую осуществляется розничным оператором самостоятельно. При этом в полной мере применяется весь широкий спектр инструментов категорийного менеджмента. Правоммерно ли называть этот процесс категорийным менеджментом? Руководствуясь определением AC Nielsen, безусловно. Вместе с тем два других приведенных выше определения категорийного менеджмента (ECR и Ассоциации категорийного менеджмента) строго указывают на совместный характер работы сети и поставщика, а потому описанная ситуация, согласно им, не представляет собой категорийный менеджмент в чистом виде.

⁵ В Ассоциацию входят ведущие розничные операторы, дистрибьюторы и компании-производители, среди которых — Colgate-Palmolive, Heineken USA, Johnson and Johnson, Walmart Stores Inc, Procter & Gamble, Pfizer Consumer Healthcare, Pernod Ricard USA, LLC, PepsiCo NA, Nestle USA Inc, Kraft Foods Group, Inc. и др.

Вариант снятия данного противоречия между описанными подходами к определению категорийного менеджмента предложен в [Kurtuluş, Toktay, 2011]. Процесс управления категорией, в котором решения принимаются ритейлером самостоятельно, определяется как «розничный категорийный менеджмент (retail category management)» [Kurtuluş, Toktay, 2011, p.48], подчеркивая тем самым ключевую роль в этом процессе розничного оператора. Такое разделение категорийного менеджмента как процесса управления категорией, в который в той или иной степени вовлечен производитель, и процесса самостоятельного управления ритейлером категорией с использованием инструментария категорийного менеджмента является, с нашей точки зрения, безусловно, обоснованным.

Вместе с тем в современной научной и консалтинговой литературе все более широкое распространение получает термин «капитан категории» (category captain), или «капитанство в категории» (category captainship), описывающий тесное сотрудничество розничного оператора и одного из поставщиков в управлении категорией (см., напр.: [Bandyopadhyay, Rominger, Basaviah, 2009; Subramanian et al., 2010; Gooner, Morgan, Perreault, 2011; Kurtuluş, Toktay, 2011]). В этом случае розничным оператором выбирается один из ведущих поставщиков в продуктовой категории, так называемый капитан категории, который наделяется достаточно высокой степенью самостоятельности в принятии управленческих решений в категории, в том числе и в отношении брендов-конкурентов. Несмотря на то что такая модель совместного управления категорией поставщиком и сетью достаточно близка к подходу ECR, она не соответствует ей в полной мере, поскольку на практике сеть может вовлекать в управление категорией несколько поставщиков, причем глубина этого вовлечения может быть различна.

Приведенный выше анализ различных дефиниций термина «категорийный менеджмент» наглядно свидетельствует, что в современной научной литературе не существует единого подхода к определению данного понятия: мнения исследователей расходятся в том, всегда ли категорийный менеджмент подразумевает сотрудничество сети и поставщика в управлении категорией или оно может реализовываться сетью самостоятельно. На практике (что находит отражение и в научных публикациях) существует несколько моделей реализации категорийного менеджмента, характеризующихся различной степенью вовлеченности в него поставщиков: от полного отстранения поставщиков от управления категорией (все решения в категории розничный оператор принимает самостоятельно — «розничный категорийный менеджмент») до назначения одного из них «капитаном категории» и передачи ему управления категорией практически в полном объеме. Однако все эти модели (как и описанные подходы к определению категорийного менеджмента) в обязательном порядке подразумевают, что категория управ-

ляется как отдельная бизнес-единица, а целью этого управления является максимальное удовлетворение потребностей потребителя (обеспечение максимальной потребительской ценности).

Анализ развития как практики категорийного менеджмента, так и научных исследований в этой области показывает, что в его основе лежит идея использования высокой маркетинговой экспертизы поставщика для повышения эффективности управления категорией непосредственно в розничном канале продаж. Поэтому, помимо выделенных выше двух неотъемлемых характеристик категорийного менеджмента, целесообразно добавить в его определение третью, а именно вовлеченность в процесс управления категорией поставщика (или поставщиков). Таким образом, категорийный менеджмент — это *процесс управления продуктовой категорией как отдельной бизнес-единицей с целью максимизации потребительской ценности, характеризующийся привлечением к принятию решения в нем поставщиков и производителей в категории*. При этом степень этого вовлечения может быть различной.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Категорийный менеджмент как новый подход к управлению продажами в розничной торговле, как уже отмечалось, возник в начале 1990-х гг. в рамках концепции ECR. Одним из первых таких проектов принято считать совместную работу компании Procter&Gamble и крупнейшего в мире розничного оператора Walmart в 1990-х гг. [ECR. Rus, 2009, p.2]. В рамках этого проекта впервые была реализована идея совместного управления категорией сетью и поставщиком, основанная на предположении, согласно которому поставщик лучше знает потребителей товаров своей категории, а потому лучше понимает, что именно им нужно.

Идеи категорийного менеджмента начинают активно распространяться на рынке. К участию в таких проектах активно подключаются исследовательские компании, и в 1992 г. появилась консалтинговая литература по теме категорийного менеджмента, заложившая его теоретические основы [AC Nielsen, 1992; Kurt Salmon Associates; 1993]. Эти исследования в первую очередь имели практическую направленность и фокусировались на разработке практической методологии проведения проектов категорийного менеджмента, методов оценки его эффективности и используемого в них инструментария.

В 1994 г. была опубликована масштабная работа Е.Маклафлина и Г.Хукса [McLaughlin, Hawkes, 1994], исследователей Корнелльского университета, в которой на основе опроса игроков американского рынка ритейла впервые была сделана попытка оценить широту распространения нового

подхода к управлению продажами, перспективы его дальнейшего развития и существующие, а также потенциальные сложности его реализации. Результаты опросов, приведенные исследователями, показали, что, несмотря на в целом отличную осведомленность фирм о новой практике управления продажами, лишь небольшой их части удалось реализовать этот принцип на практике в относительно полной мере.⁶ Среди факторов, мешавших внедрению нового подхода, назывались, среди прочего, ограничения информационных технологий, необходимость обучения сотрудников и, что важно, непроверенность самого концепта. В силу новизны концепции у компаний оставалось много вопросов.

Вполне ожидаемым на фоне результатов данного исследования выглядит развернувшееся в это время на страницах американской и европейской отраслевой прессы активное обсуждение самой концепции категорийного менеджмента, успехов и неудач совместных проектов сетей и производителей в рассматриваемой области (см., например, американские газеты и журналы *Progressive Grocer*, *Discount Merchandiser*, *Convenience Store News* или британский журнал *The Grocer*).

Однако, несмотря на широкое распространение новой концепции в практике управления крупнейших игроков рынка, объектом пристального внимания научного сообщества новая практика управления в розничной торговле стала только в конце 1990-х гг., когда в научных изданиях появились первые концептуальные работы, посвященные проблематике нового подхода к управлению розничными продажами [Hutchins, 1997; Dussart, 1998; Johnson, Pinnington, 1998]. В этих работах описывается развивающаяся практика, оцениваются преимущества и недостатки нового подхода, делаются попытки сформулировать актуальные для новой области исследовательские вопросы. В это же время стали появляться и первые публикации, посвященные отдельным инструментам категорийного менеджмента [Walters, Bommer, 1996; Anupindi, Dada, Gupta, 1998; Chen et al., 1999].⁷

⁶ Результаты опроса со всей очевидностью показывают, что к середине 1990-х гг. интерес к концепции категорийного менеджмента на рынке в целом был очень высок: 80% респондентов среди операторов розничной торговли проводили в каком-либо виде эксперименты по внедрению категорийного менеджмента, однако только 20% из них ответили, что используют принципы категорийного менеджмента в своей операционной деятельности в полном объеме.

⁷ Следует отметить, что категорийный менеджмент, подобно большинству управленческих концепций, вместил в себя многие предшествующие наработки в сфере маркетинга розничной торговли и управления продажами, в частности мерчендайзинг, управление торговым и полочным пространством, методы ценообразования и др. Очевидно, что все эти области были объектом внимания исследователей задолго до появления концепции категорийного менеджмента.

На протяжении последующих 15 лет интерес научного сообщества к этой области не ослабевал. Исследования по данной проблематике ежегодно представлены в ведущих научных журналах, обсуждаются на многочисленных научных и отраслевых конференциях, открываются исследовательские центры, занимающиеся вопросами категорийного менеджмента, выпускаются многочисленные монографии по этой теме.

Для выявления наиболее активно развивающихся направлений исследований нами был проведен анализ 70 научных публикаций в ведущих зарубежных изданиях по маркетингу и менеджменту за период с 2004 по 2014 г. На основе полученных результатов были выделены три направления исследований в этой области, различающиеся в первую очередь предметом анализа (табл. 2):

- 1) инструменты управления в категорийном менеджменте;
- 2) взаимоотношения сети и поставщика в контексте категорийного менеджмента;
- 3) влияние внедрения практики категорийного менеджмента на участников рынка (сеть, поставщика, участвующего в управлении категорией, капитана категории, других поставщиков в категории и потребителей).

На наш взгляд, эти направления исследований являются наиболее актуальными и активно развивающимися в настоящее время. Рассмотрим кратко каждое из них.

Инструменты управления в категорийном менеджменте. Как отмечалось, категорийный менеджмент предполагает совместное управление сетью и поставщиком четырьмя элементами маркетинг-микса: *place* — управление торговым пространством, *product* — управление ассортиментом в категории, *price* — ценообразование в категории, *promo* — управление промомероприятиями в категории. Безусловно, инструменты управления элементами маркетинг-микса в контексте розничных продаж были и уже долгое время остаются объектом пристального внимания исследователей. Однако именно в рамках категорийного менеджмента как нового подхода к удовлетворению потребностей потребителя они получили дальнейшее развитие, в основе которого лежит комплексное изучение покупателей именно опеределенной торговой точки.

Большинство современных исследований в этой сфере направлено на разработку информационных решений для управления категорией, которые позволяли бы более эффективно использовать обширную маркетинговую информацию, имеющуюся в распоряжении розничных сетей (см., напр.: [Cortiñas, Elorz, Múgica, 2008; Hübner, Kuhn, 2012; Sinha, Sahgal, Mathur, 2013]). Современные информационные системы в торговле позволяют собирать огромное количество данных: использование скан-систем и

Таблица 2

Категорийный менеджмент: актуальные направления исследования исследований

Предмет исследований	Ведущие исследователи	Наиболее значимые публикации в ведущих журналах	Основные методы исследований	Смежные области исследований
Оценка эффективности существующих инструментов категорийного менеджмента и их совершенствование	D. M. Desrochers, A. Gürhan Kök, A. H. Hübner, S. K. Mathur, A. Sahgal, A. Sinha	[Sloot, Verhoef, Franses, 2005; Desrochers, Nelson, 2006; Hall, Kopalle, Krishna, 2010; Murray, Talukdar, Gosavi, 2010; Gürhan Kök, Xu, 2011; Hübner, Kuhn, 2013; Sinha, Sahgal, Mathur, 2013; Han et al., 2014]	Математическое моделирование, эксперимент, эконометрическое моделирование	Управление продажами, управление розничных, ценообразование, продвижение продуктов, управление брендами, поведение потребителей, операционный менеджмент, маркетинг баз данных
Взаимоотношение сети и поставщика в контексте категорийного менеджмента	C. Free, S. Hyvönen, R. A. Gooner, A. Lindblom, N. A. Morgan, R. Olkkonen, P. Ollila	[Azimont, Araujo, 2007; Free, 2008; Morgan, Kaleka, Gooner, 2007; Dewnap, Jobber, 2009; Lindblom et al., 2009a; 2009b; Gooner, Morgan, Perreault Jr., 2011; Nijis, Misra, Hansen, 2014]	Кейс-стади, моделирование структурными уравнениями, опросы	Маркетинг взаимоотношений, теория фирмы, социальная психология
Влияние внедрения практики КМ на участников рынка (сеть, поставщика, капитана категории, других поставщиков в категории и потребителей)	S. K. Dhar, M. Kurtuluş, A. Nakkas, J. S. Raju, U. Subramanian, L. B. Toktay, Y. Wang	[Subramanian et al., 2010; Kurtuluş, Nakkas, 2011; Kurtuluş, Toktay, 2011; Kurtuluş, Nakkas, Ülkü, 2014]	Теория игр, кейс-стади	Антимонопольное регулирование, управление каналами дистрибуции, теория конкуренции, управление торговлей

карт лояльности позволяет получить подробное описание всех характеристик покупателя и его покупок. Однако только этой информации еще недостаточно для того, чтобы на ее основе определить, какие действия должны быть предприняты продавцом в продуктовой категории для большего ее соответствия потребностям клиентов и, как результат, обеспечения более высоких бизнес-результатов. Для принятия таких решений необходимы инструменты, позволяющие на основе имеющихся данных моделировать покупательское поведение в категории и прогнозировать его реакцию на те или иные изменения в планировании и оформлении торгового пространства, ценообразовании, ассортименте и промоактивностях (см., напр.: [Sloot, Verhoef, Franses, 2005; Sloot, Verhoef, 2008; Che, Chen, Yuxin, 2012]).

Взаимоотношения сети и поставщика в контексте категорийного менеджмента. Специфический характер взаимоотношений между сетью и поставщиком, возникающих в процессе их совместного управления категорией, вызывает интерес у исследователей уже на протяжении долгого времени (см., напр.: [Gruen, Shah, 2000; Azimont, Araujo, 2007; Lindblom et al., 2009a; 2009b]). Действительно, межфирменные взаимоотношения в контексте категорийного менеджмента характеризуются значительной операционной и информационной интеграцией между партнерами, долгосрочностью сотрудничества, необходимостью организации межфирменных проектных групп, высокими требованиями к уровню доверия между сетью и поставщиком. Наиболее часто в этих работах изучаются факторы, влияющие на результаты проектов в сфере категорийного менеджмента (см., напр.: [Morgan, Kaleka, Gooner, 2007]), а также проблемы организации работы подразделений, занимающихся этими проектами, и их взаимная интеграция [Castaldo, Zerbini, Grosso, 2009; Pardo, Ivens, Wilson, 2013]. Еще один исследовательский вопрос в этой области, сохраняющий актуальность на протяжении долгого времени, — оценка возможного оппортунистического поведения производителя как фактора, ставящего под угрозу эффективность всей концепции категорийного менеджмента [Nijs, Misra, Hansen, 2014].

Кроме того, можно отметить многочисленные работы в этой области группы финских исследователей из университета Аалто — А. Линдблома, Р. Олкконена, С. Хювенена, П. Оллила. В них подробно анализируются роль поставщика в реализации принципов категорийного менеджмента в розничных сетях Финляндии и Швеции и степень его влияния на принятие решений в категории в зависимости от различных факторов [Lindblom, Olkkonen, 2006; 2008; Lindblom et al., 2009a; 2009b; Hyvönen et al., 2010].

Влияние внедрения практики категорийного менеджмента на других участников рынка. Категорийный менеджмент, подразумевающий тесное

сотрудничество сети с одним из своих поставщиков в вопросах управления категорией, в которой, помимо этого поставщика, есть и другие игроки, остается объектом пристального внимания со стороны антимонопольных органов многих стран с начала 2000-х гг. [Balto, 2002; Desrochers, Gundlach, Foer, 2003]. Развитие концепции «капитана категории», когда сеть делегирует выбранному поставщику значительные полномочия в принятии решений для всей категории в целом, т. е. фактически передает ему управление продуктами конкурентов, вызвало очередной виток дискуссии вокруг категорийного менеджмента и последствий его внедрения и поставило перед исследователями множество вопросов. Ущемляет ли подобная практика свободную рыночную конкуренцию? Каким образом будет осуществляться выбор «капитана категории»? Будет ли капитан категории использовать предоставленную ему власть в собственных интересах? Как внедрение практики категорийного менеджмента отразится на благосостоянии покупателей?

Пострадают ли другие бренды в категории при передаче управления ею «капитану категории»? По нашему мнению, значительный вклад в изучение этих вопросов внесли работы группы американских исследователей в составе М. Куртулуса, С. Наккаса и Л. Токтая [Kurtuluş, Toktay, 2011; Kurtuluş, Nakkas, 2011; Kurtuluş, Nakkas, Ülkü, 2014]. Стоит отметить, что, помимо уже опубликованных работ этого исследовательского коллектива, в Интернете доступен ряд рабочих статей тех же авторов, посвященных дальнейшему изучению этих вопросов.

Краткий обзор современных научных публикаций в сфере категорийного менеджмента свидетельствует о наличии трех основных, на наш взгляд, направлений исследований, актуальность каждого из которых подкрепляется в том числе и рыночной практикой. Так, растущая конкуренция сетей за потребителей требует все более тонкого и индивидуализированного инструментария управления розничными продажами. Использование категорийного менеджмента как площадки налаживания диалога между сетями и производителями товаров делает важным вопрос об управлении межфирменными взаимоотношениями в этой сфере, а постепенное распространение практики выбора «капитана категории» актуализирует анализ его возможных последствий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предлагаемая статья ставит своей задачей знакомство читателей с достаточно новой для российских исследователей темой — концепцией категорийного менеджмента, которая представляет собой новый подход к управлению продажами в рознице. В работе проанализирован основной используемый в этой сфере исследований терминологический аппарат,

в частности, рассмотрена сложная природа продуктовой категории как объекта управления, а также описаны два наиболее распространенных подхода к определению сущности самого категорийного менеджмента. Первый из них предполагает, что категорийный менеджмент представляет собой управление категорией как отдельной бизнес-единицей на основе глубокого понимания потребителя и может осуществляться розничным оператором и самостоятельно и в кооперации с поставщиками категории, в то время как второй подход ключевой характеристикой категорийного менеджмента считает совместную работу сети и поставщиков по управлению категорией.

На основе проведенного анализа научных публикаций в ведущих российских и международных научных изданиях были выделены три наиболее активно развивающихся направления исследований в сфере категорийного менеджмента. Первое из них сфокусировано на разработке и усовершенствовании инструментов категорийного менеджмента, а также исследовании их использования в практике управления категорией. Второе — рассматривает отношенческий аспект категорийного менеджмента, ставя своей задачей изучение специфических взаимоотношений между розничным оператором и поставщиком, возникающих в совместных проектах категорийного менеджмента. Третье направление формируют исследования, изучающие влияние категорийного менеджмента как специфического подхода к управлению продажами в рознице на других участников рынка, в частности потребителей и конкурентов.

Принимая во внимание процессы, происходящие на российском рынке розничной торговли, такие как ужесточение конкуренции, постоянный рост федеральных сетей и усиление зависимости поставщиков и производителей от крупных розничных операторов, наиболее перспективным представляется второе из обозначенных направлений исследований. Эмпирические исследования на основе российских данных будут особенно интересны в связи с тем, что в абсолютном большинстве научных публикаций в этой области анализируются рынки развитых стран, в то время как маркетинг на развивающихся рынках имеет свою специфику [Sheth, 2011]. В ходе эмпирических исследований российской практики категорийного менеджмента интересно провести анализ факторов (в том числе и характерных именно для развивающихся рынков), влияющих на результативность проектов категорийного менеджмента, рассмотреть существующие модели вовлечения поставщика в управление категорией в розничной сети, а также оценить эффективность использования различных инструментов категорийного менеджмента на развивающихся рынках. Кроме того, полезно провести сравнительный анализ этих результатов с выводами, полученными при исследовании развитых рынков.

Литература

- Грек П. В., Дунаев В. Г. Категорийный менеджмент в розничной торговле // Управление каналами дистрибуции. 2006. № 4. С. 314–321.
- Мельниченко Л. Н., Никишкин В. В. Маркетинговый словарь дистрибуции: категорийный менеджмент // Управление каналами дистрибуции. 2007. № 1. С. 78–83.
- Моисеева Н. Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле // Маркетинг. 2005. № 2. С. 101–108.
- Овчинникова Е. В. Управление ассортиментом молочных товаров в рамках категорийного менеджмента // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер.: Экономика. Социология. Менеджмент. 2013. № 2. С. 81–85.
- Радаев В. В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ, 2007.
- Радаев В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. М.: Издат. дом НИУ ВШЭ, 2011.
- Радаев В. В. Рыночная власть и рыночный обмен: отношения розничных сетей с поставщиками // Российский журнал менеджмента. 2009а. Т. 7. № 2. С. 3–30.
- Радаев В. В. Что требуют розничные сети от своих поставщиков: эмпирический анализ // Экономическая политика. 2009б. № 2. С. 58–80.
- Сазонов М. О. Категорийный менеджмент как эффективный способ управления продажами в розничной торговле // Вестн. Московской государственной академии делового администрирования. Сер. Экономика. 2013. № 3 (24). С. 115–122.
- Симбирцева А. Т. Категорийный менеджмент, или 2Т: как повысить эффективность управления ассортиментом // Управление каналами дистрибуции. 2009. № 4. С. 256–259.
- Anupindi R., Dada M., Gupta S. Estimation of Consumer Demand with Stock-Out Based Substitution: An Application to Vending Machine Products // Marketing Science. 1998. Vol. 17. N 4. P. 406–423.
- Arkader R., Ferreira C. F. Category Management Initiatives from the Retailer Perspective: A Study in the Brazilian Grocery Retail Industry // Journal of Purchasing and Supply Management. 2004. Vol. 10. N 1. P. 41–51.
- AC Nielsen. Category Management: Positioning Your Organization to Win. Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Books, 1992.
- AC Nielsen, Karolefski J., Heller A. Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006.
- Azimont F., Araujo L. Category Reviews as Market-Shaping Events // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36. N 7. P. 849–860.
- Balto D. Recent Legal and Regulatory Developments in Slotting Allowances and Category Management // Journal of Public Policy and Marketing. 2002. Vol. 21. N 2. P. 289–294.
- Bandyopadhyay S., Rominger A., Basaviah S. Developing a Framework to Improve Retail Category Management through Category Captain Arrangements // Journal of Retailing and Consumer Services. 2009. Vol. 16. N 4. P. 315–319.

- Basuroy S., Mantrala M.K., Walters R.G. The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence // *Journal of Marketing*. 2001. Vol.65 N 4. P.16–32.
- Castaldo S., Zerbini F., Grosso M. Integration of Third Parties within Existing Dyads: An Exploratory Study of Category Management Programs (CMPs) // *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol.38. N 8. P.946–959.
- Category Management Association: What is Category Management? URL: <http://www.cpgcatnet.org/whatisCatMan> (дата обращения: 10.04.2015).
- Che H., Chen X., Yuxin C. Investigating Effects of Out-of-Stock on Consumer Stockkeeping Unit Choice // *Journal of Marketing Research*. 2012. Vol.49. N 4. P.502–513.
- Chen Y., Hess J.D., Wilcox R.T., Zhang Z.J. Accounting Profits versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management // *Marketing Science*. 1999. Vol.18. N 3. P.208–229.
- Cortiñas M., Elorz M., Múgica J.M. The Use of Loyalty-cards Databases: Differences in Regular Price and Discount Sensitivity in the Brand Choice Decision between Card and Non-card Holders // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. Vol.15. N 1. P.52–62.
- Desrochers D.M., Gundlach G.T., Foer A.A. Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements // *Journal of Public Policy & Marketing*. 2003. Vol.22. N 2. P.201–215.
- Desrochers D.M., Nelson P. Adding Consumer Behavior Insights to Category Management: Improving Item Placement Decisions // *Journal of Retailing*. 2006. Vol.82. N 4. P.357–365.
- Dewsnap B., Jobber D. An Exploratory Study of Sales-Marketing Integrative Devices // *European Journal of Marketing*. 2009. Vol. 43. N 7. P. 985–1007.
- Dhar S.K., Hoch S.J., Kumar N. Effective Category Management Depends on the Role of the Category // *Journal of Retailing*. 2001. Vol.77. N 2. P.165–184.
- Dupre K., Gruen T.W. The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving-Consumer-Goods industry // *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2004. Vol.19. N 7. P.444–459.
- Dussart C. Category Management: Strengths, Limits and Developments // *European Management Journal*. 1998. Vol.16. N 1. P.50–62.
- ECR Rus. Категорийный менеджмент: теория и практика в России. ECR Russia, 2009. URL: <http://ecr-all.org/wp-content/uploads/2009/09/catman-ecrrus.pdf> (дата обращения: 15.05.2015).
- Europe ECR Category Management Best Practices Report. ECR Europe, 1997.
- Europe ECR The Essential Guide to Day-to-Day Category Management. ECR Europe, 2000.
- Free C. Walking the Talk? Supply Chain Accounting and Trust among UK Supermarkets and Suppliers // *Accounting, Organizations and Society*. 2008. Vol.33. N 6. P.629–662.
- Gajanan S., Basuroy S., Beldona S. Category Management, Product Assortment, and Consumer Welfare // *Marketing Letters*. 2007. Vol.18. N 3. P.135–148.
- Gooner R.A., Morgan N.A., Perreault Jr. W.D. Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? // *Journal of Marketing*. 2011. Vol.75. N 5. P.18–33.

- Gruen T. W., Shah R. H. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships // *Journal of Retailing*. 2000. Vol. 76. N 4. P. 483–510.
- Gürhan Kök A., Xu Y. Optimal and Competitive Assortments with Endogenous Pricing under Hierarchical Consumer Choice Models // *Management Science*. 2011. Vol. 57. N 9. P. 1546–1563.
- Hall J. M., Praveen K. K., Krishna A. Retailer Dynamic Pricing and Ordering Decisions: Category Management versus Brand-by-Brand Approaches // *Journal of Retailing*. 2010. Vol. 86. N 2. P. 172–183.
- Han S., Ye Y., Fu X., Chen Z. Category Role Aided Market Segmentation Approach to Convenience Store Chain Category Management // *Decision Support Systems*. 2014. Vol. 57. N 1. P. 296–308.
- Hogarth-Scott S., Dapiran G. P. Shifting Category Management Relationships in the Food Distribution Channels In the UK and Australia // *Management Decision*. 1997. Vol. 35. N 4. P. 310–318.
- Holweg C., Schnedlitz P., Teller C. The Drivers of Consumer Value in the ECR Category Management Model // *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2009. Vol. 19. N 3. P. 199–218.
- Hübner A. H., Kuhn H. Retail Category Management: State-of-the-Art Review of Quantitative Research and Software Applications in Assortment and Shelf Space Management // *Omega*. 2012. Vol. 40. N 2. P. 199–209.
- Hutchins R. Category Management in the Food Industry: A Research Agenda // *British Food Journal*. 1997. Vol. 99. N 5. P. 177–180.
- Hyvönen S., Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P. Exploring the Effects of Manufacturers' Influence Strategies and Control on Category Performance in the Grocery Goods Sector // *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2010. Vol. 20. N 3. P. 311–333.
- Johnson M. From Understanding Consumer Behavior to Testing Category Strategies // *International Journal of Market Research*. 1999. Vol. 41. N 3. P. 259–288.
- Johnson M., Pinnington D. Supporting the Category Management Challenge: How Research Can Contribute // *International Journal of Market Research*. 1998. Vol. 40. N 1. P. 33–54.
- Kamakura W. A., Kang W. Chain-Wide and Store-Level Analysis for Cross-Category Management // *Journal of Retailing*. 2007. Vol. 83. N 2. P. 159–170.
- Kurt Salmon Associates. Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Washington: Kurt Salmon Associates Inc., Research Department, Food Marketing Institute, 1993.
- Kurtuluş M., Toktay L. B. Category Captainship Practices in the Retail Industry // *Retail Supply Chain Management*. Santa Clara: Springer US, 2009. P. 79–98.
- Kurtuluş M., Toktay L. B. Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space // *Production and Operations Management*. 2011. Vol. 20. N 1. P. 47–56.
- Kurtuluş M., Nakkas A. Retail Assortment Planning under Category Captainship // *Manufacturing & Service Operations Management*. 2011. Vol. 13. N 1. P. 124–142.

- Kurtuluş M., Nakkas A., Ülkü S. The Value of Category Captainship in the Presence of Manufacturer Competition // *Production and Operations Management*. 2014. Vol.23. N 3. P.420–430.
- Lindblom A., Olkkonen R. Category Management Tactics: An Analysis of Manufacturers' Control // *International Journal of Retail and Distribution Management*. 2006. Vol.34. N 6. P.482–496.
- Lindblom A., Olkkonen R. An Analysis of Suppliers' Roles in Category Management Collaboration // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. Vol.15. N 1. P.1–8.
- Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvönen S. Suppliers' Control over Category Management in Finnish and Swedish Supplier-Retailer Relationships // *International Journal of Integrated Supply Management*. 2009a. Vol. 5. N 1. P.1–18.
- Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvönen S. Suppliers' Roles in Category Management: A Study of Supplier-Retailer Relationships in Finland and Sweden // *Industrial Marketing Management*. 2009b. Vol.38. N 8. P.1006–1013.
- Manchanda P., Ansari A., Gupta S. The “Shopping Basket”: A Model for Multicategory Purchase Incidence Decisions // *Marketing Science*. 1999. Vol.18. N. 2. P.95–114.
- Mathews R. ECR: More Promise than Performance? // *Progressive Grocer*. 1997. Vol.76. N 4. P.26–28.
- McLaughlin E. W., Hawkes G.F. Category Management: Current Status and Future Outlook. Food Industry Management Program, Department of Agricultural, Resource, and Managerial Economics, Cornell University, 1994.
- Moorthy S. A General Theory of Pass-through in Channels with Category Management and Retail Competition // *Marketing Science*. 2005. Vol.24. N 1. P.110–122.
- Morgan N.A., Kaleka A., Gooner R.A. Focal Supplier Opportunism in Supermarket Retailer Category Management // *Journal of Operations Management*. 2007. Vol.25. N 2. P.512–527.
- Murray C.C., Talukdar D., Gosavi A. Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management // *Journal of Retailing*. 2010. Vol.86. N 2. P.125–136.
- Nijs V.R., Misra K., Hansen K. Outsourcing Retail Pricing to a Category Captain: The Role of Information Firewalls // *Marketing Science*. 2014. Vol.33. N 1. P.66–81.
- Pardo C., Ivens B.S., Wilson K. Assessing and Strengthening Internal Alignment of New Marketing Units: An Interpretative Tool // *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol.42. N 7. P.1074–1082.
- Pearce A.M. Efficient Consumer Response: Managing the Supply Chain for “Ultimate” Consumer Satisfaction // *Supply Chain Management: An International Journal*. 1996. Vol. 1. N. 2. P.11–14.
- Pepe M.S., Abratt R., Dion P. Competitive Advantage, Private-Label Brands, and Category Profitability // *Journal of Marketing Management*. 2012. Vol.28. N 1–2. P.154–172.
- Ray R. Supply Chain Management for Retailing. New Dehli: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2010.
- Sheth J.N. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices // *Journal of Marketing*. 2011.Vol.75. N 4. P.166–182

- Sinha A., Sahgal A., Mathur S.K. Category Optimizer: A Dynamic-Assortment, New-Product-Introduction, Mix-Optimization, and Demand-Planning System // *Marketing Science*. 2013. Vol. 32. N 2. P.221–228.
- Sloot L.M., Verhoef P.C., Franses P.H. The Impact of Brand Equity and the Hedonic Level of Products on Consumer Stock-Out Reactions // *Journal of Retailing*. 2005. Vol.81. N 1. P.15–34.
- Sloot L.M., Verhoef P.C. The Impact of Brand Delisting on Store Switching and Brand Switching Intentions // *Journal of Retailing*. 2008. Vol. 84. N 3. P.281–296.
- Song I., Chintagunta P.K. Measuring Cross-Category Price Effects with Aggregate Store Data // *Management Science*. 2006. Vol.52. N 10. P.1594–1609.
- Spector R. *Category Killers: The Retail Revolution and its Impact on Consumer Culture*. Boston: Harvard Business Press, 2005.
- Srinivasan S., Pauwels K., Hanssens D.M., Dekimpe M.G. Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both? // *Management Science*. 2004. Vol. 50. N 5. P.617–629.
- Subramanian U., Raju J.S., Dhar S.K., Wang Y. Competitive Consequences of Using a Category Captain // *Management Science*. 2010. Vol.56. N 10. P.1739–1765.
- Sudhir K. Structural Analysis of Manufacturer Pricing in the Presence of a Strategic Retailer // *Marketing Science*. 2001. Vol.20. N 3. P.244–264.
- Van Herpen E., Pieters R. The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach // *Marketing Science*. 2002. Vol.21. N 3. P.331–341.
- Walters R.G., Bommer W. Measuring the Impact of Product and Promotion-Related Factors on Product Category Price Elasticities // *Journal of Business Research*. 1996. Vol.36. N 3. P.203–216.

References

- Anupindi R., Dada M., Gupta S. Estimation of Consumer Demand with Stock-Out Based Substitution: An Application to Vending Machine Products. *Marketing Science*. 1998. Vol. 17. N 4. P.406–423.
- Arkader R., Ferreira C.F. Category Management Initiatives from the Retailer Perspective: A Study in the Brazilian Grocery Retail Industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2004. Vol.10. N 1. P.41–51.
- AC Nielsen. *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Books, 1992.
- AC Nielsen, Karolefski J. Heller A. *Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006.
- Azimont F., Araujo L. Category Reviews as Market-Shaping Events. *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. N 7. P.849–860.
- Balto D. Recent Legal and Regulatory Developments in Slotting Allowances and Category Management. *Journal of Public Policy and Marketing*. 2002. Vol.21. N 2. P.289–294.
- Bandyopadhyay S., Rominger A., Basaviah S. Developing a Framework to Improve Retail Category Management through Category Captain Arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2009. Vol.16. N 4. P.315–319.

- Basuroy S., Mantrala M.K., Walters R.G. The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence. *Journal of Marketing*. 2001. Vol.65 N 4. P.16–32.
- Castaldo S., Zerbini F., Grosso M. Integration of Third Parties within Existing Dyads: An Exploratory Study of Category Management Programs (CMPs). *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol. 38. N 8. P.946–959.
- Category Management Association: What is Category Management? URL: <http://www.cpg-catnet.org/whatisCatMan> (accessed: 10.04.2015).
- Che H., Chen X., Yuxin C. Investigating Effects of Out-of-Stock on Consumer Stockkeeping Unit Choice. *Journal of Marketing Research*. 2012. Vol. 49. N 4. P.502–513.
- Chen Y., Hess J.D., Wilcox R.T., Zhang Z.J. Accounting Profits versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management. *Marketing Science*. 1999. Vol. 18. N 3. P.208–229.
- Cortiñas M., Elorz M., Múgica J.M. The Use of Loyalty-cards Databases: Differences in Regular Price and Discount Sensitivity in the Brand Choice Decision between Card and Non-card Holders. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. Vol.15. N 1. P.52–62.
- Desrochers D.M., Gundlach G.T., Foer A.A. Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2003. Vol.22. N 2. P.201–215.
- Desrochers D.M., Nelson P. Adding Consumer Behavior Insights to Category Management: Improving Item Placement Decisions. *Journal of Retailing*. 2006. Vol.82. N 4. P.357–365.
- Dewsnap B., Jobber D. An Exploratory Study of Sales-Marketing Integrative Devices. *European Journal of Marketing*. 2009. Vol. 43. N 7. P. 985-1007.
- Dhar S.K., Hoch S.J., Kumar N. Effective Category Management Depends on the Role of the Category. *Journal of Retailing*. 2001. Vol.77. N 2. P.165–184.
- Dupre K., Gruen T.W. The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving-Consumer-Goods industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2004. Vol.19. N 7. P.444–459.
- Dussart C. Category Management: Strengths, Limits and Developments. *European Management Journal*. 1998. Vol.16. N 1. P.50–62.
- ECR Rus. Категорийный менеджмент: теория и практика в России. *ECR Russia*. 2009. URL: <http://ecr-all.org/wp-content/uploads/2009/09/catman-ecrrus.pdf> (accessed: 15.05.2015).
- Europe ECR *Category Management Best Practices Report*. ECR Europe, 1997.
- Europe ECR *The Essential Guide to Day-to-Day Category Management*. ECR Europe, 2000.
- Free C. Walking the Talk? Supply Chain Accounting and Trust among UK Supermarkets and Suppliers. *Accounting, Organizations and Society*. 2008. Vol.33. N 6. P.629–662.
- Gajanan S., Basuroy S., Beldona S. Category Management, Product Assortment, and Consumer Welfare. *Marketing Letters*. 2007. Vol.18. N 3. P.135–148.
- Gooner R.A., Morgan N.A., Perreault Jr.W.D. Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? *Journal of Marketing*. 2011. Vol.75. N 5. P.18–33.

- Greк P.V., Dunaev V.G. Kategorijnyj menedzhment v roznichnoj trgovle (Category Management in Retail). *Upravlenie kanalami distributsii*. 2006. N 4. P.314–321.
- Gruen T.W., Shah R.H. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. *Journal of Retailing*. 2000. Vol.76. N 4. P.483–510.
- Gürhan Kök A., Xu Y. Optimal and Competitive Assortments with Endogenous Pricing under Hierarchical Consumer Choice Models. *Management Science*. 2011. Vol.57. N 9. P.1546–1563.
- Hall J. M., Praveen K. K., Krishna A. Retailer Dynamic Pricing and Ordering Decisions: Category Management versus Brand-by-Brand Approaches. *Journal of Retailing*. 2010. Vol. 86. N 2. P. 172–183.
- Han S., Ye Y., Fu X., Chen Z. Category Role Aided Market Segmentation Approach to Convenience Store Chain Category Management. *Decision Support Systems*. 2014. Vol.57. N 1. P.296–308.
- Hogarth-Scott S., Dapiran G.P. Shifting Category Management Relationships in the Food Distribution Channels In the UK and Australia. *Management Decision*. 1997. Vol.35. N 4. P.310–318.
- Holweg C., Schnedlitz P., Teller C. The Drivers of Consumer Value in the ECR Category Management Model. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2009. Vol. 19. N 3. P. 199–218.
- Hübner A.H., Kuhn H. Retail Category Management: State-of-the-Art Review of Quantitative Research and Software Applications in Assortment and Shelf Space Management. *Omega*. 2012. Vol.40. N 2. P.199–209.
- Hutchins R. Category Management in the Food Industry: A Research Agenda. *British Food Journal*. 1997. Vol.99. N 5. P.177–180.
- Hyvönen S., Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P. Exploring the Effects of Manufacturers' Influence Strategies and Control on Category Performance in the Grocery Goods Sector. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2010. Vol.20. N 3. P.311–333.
- Johnson M. From Understanding Consumer Behavior to Testing Category Strategies. *International Journal of Market Research*. 1999. Vol.41. N 3. P.259–288.
- Johnson M., Pinnington D. Supporting the Category Management Challenge: How Research Can Contribute. *International Journal of Market Research*. 1998. Vol.40. N 1. P.33–54.
- Kamakura W.A., Kang W. Chain-Wide and Store-Level Analysis for Cross-Category Management. *Journal of Retailing*. 2007. Vol.83. N 2. P.159–170.
- Kurt Salmon Associates. *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. Washington: Kurt Salmon Associates Inc., Research Department, Food Marketing Institute, 1993.
- Kurtuluş M., Toktay L.B. Category Captainship Practices in the Retail Industry. *Retail Supply Chain Management*. Santa Clara: Springer US, 2009. P.79–98.
- Kurtuluş M., Toktay L.B. Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space. *Production and Operations Management*. 2011. Vol.20. N 1. P.47–56.

- Kurtuluş M., Nakkas A. Retail Assortment Planning under Category Captainship. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2011. Vol.13. N 1. P.124–142.
- Kurtuluş M., Nakkas A., Ülkü S. The Value of Category Captainship in the Presence of Manufacturer Competition. *Production and Operations Management*. 2014. Vol.23. N 3. P.420–430.
- Lindblom A., Olkkonen R. Category Management Tactics: An Analysis of Manufacturers' Control. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 2006. Vol.34. N 6. P.482–496.
- Lindblom A., Olkkonen R. An Analysis of Suppliers' Roles in Category Management Collaboration. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. Vol.15. N 1. P.1–8.
- Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvönen S. Suppliers' Control over Category Management in Finnish and Swedish Supplier-Retailer Relationships. *International Journal of Integrated Supply Management*. 2009a. Vol.5. N 1. P.1–18.
- Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvönen S. Suppliers' Roles in Category Management: A Study of Supplier-Retailer Relationships in Finland and Sweden. *Industrial Marketing Management*. 2009b. Vol.38. N 8. P.1006–1013.
- Manchanda P., Ansari A., Gupta S. The "Shopping Basket": A Model for Multicategory Purchase Incidence Decisions. *Marketing Science*. 1999. Vol.18. N 2. P.95–114.
- Mathews R. ECR: More Promise than Performance? *Progressive Grocer*. 1997. Vol.76. N 4. P.26–28.
- McLaughlin E.W., Hawkes G.F. *Category Management: Current Status and Future Outlook*. Food Industry Management Program, Department of Agricultural, Resource, and Managerial Economics, Cornell University, 1994.
- Mel'nichenko L.N., Nikishkin V.V. Marketingovyj slovar' distributsii: kategorijnyj menedzhment (Distribution Marketing Dictionary: Category Management). *Upravlenie kanalami distributsii*. 2007. N 1. P.78–83.
- Moiseeva N. Menedzhment kategorij i merchandajzing v roznichnoj trgovle (Management Categories and Merchandising in Retail). *Marketing*. 2005. N 2. P.101–108.
- Moorthy S.A. General Theory of Pass-through in Channels with Category Management and Retail Competition. *Marketing Science*. 2005. Vol.24. N 1. P.110–122.
- Morgan N. A., Kaleka A., Gooner R. A. Focal Supplier Opportunism in Supermarket Retailer Category Management. *Journal of Operations Management*. 2007. Vol.25. N 2. P.512–527.
- Murray C.C., Talukdar D., Gosavi A. Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management. *Journal of Retailing*. 2010. Vol.86. N 2. P.125–136.
- Nijs V.R., Misra K., Hansen K. Outsourcing Retail Pricing to a Category Captain: The Role of Information Firewalls. *Marketing Science*. 2014. Vol.33. N 1. P.66–81.
- Ovchinnikova E.V. Upravlenie assortimentom molochnykh tovarov v ramkakh kategorijnogo menedzhmenta (Inventory Management Dairy Product under Category Management). *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*. 2013. N 2. P.81–85.

- Pardo C., Ivens B.S., Wilson K. Assessing and Strengthening Internal Alignment of New Marketing Units: An Interpretative Tool. *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol.42. N 7. P.1074-1082.
- Pearce A. M. Efficient Consumer Response: Managing the Supply Chain for “Ultimate” Consumer Satisfaction. *Supply Chain Management: An International Journal*. 1996. Vol.1. N 2. P.11-14.
- Pepe M.S., Abratt R., Dion P. Competitive Advantage, Private-Label Brands, and Category Profitability. *Journal of Marketing Management*. 2012. Vol.28. N 1-2. P.154-172.
- Radaev V.V. *Zakhvat rossijskikh territorij: novaya konkurentnaya situatsiya v roznichnoj trgovle* (Capture the Russian Territory: The Modern Competitive Situation in the Retail Trade). Moscow: Izdat. dom GU-VSHE, 2007.
- Radaev V.V. *Komu prinadlezhit vlast' na potrebitel'skikh rynkakh: otnosheniya roznichnykh setej i postavshhikov v sovremennoj Rossii* (Who Holds Power in the Consumer Markets: The Relationship Retailers and Suppliers in Modern Russia). Moscow: Izdat. dom NIU VSHE, 2011.
- Radaev V.V. *Rynohnaya vlast' i rynochnyj obmen: otnosheniya roznichnykh setej s postavshhikami* (Market Power and Market Exchange: Retailer-Supplier Relationships in Contemporary Russia). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2009. Vol. 7. N 2. P.3-30.
- Radaev V.V. *Chto trebuyut roznichnye seti ot svoikh postavshhikov: empiricheskij analiz* (What Do Retailers Demand from Suppliers: Empirical Analysis). *Ekonomicheskaya politika*. 2009. N 2. P.58-80.
- Ray R. *Supply Chain Management for Retailing*. New Dehli: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2010.
- Sazonov M.O. Kategorijnyj menedzhment kak effektivnyj sposob upravleniya prodazhami v roznichnoj trgovle (Category Management as an Effective Way to Manage Sales in Retail). *Vestnik Moskovskoj gosudarstvennoj akademii delovogo administrirovaniya. Ser. Ekonomika*. 2013. N 3 (24). P.115-122.
- Sheth J.N. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*. 2011.Vol.75. N 4. P.166-182
- Simbirtseva A.T. Kategorijnyj menedzhment, ili 2T: kak povysit' effektivnost' upravleniya assortimentom (Category Management, 2T, or How to Increase the Efficiency of Inventory Management). *Upravlenie kanalami distributsii*. 2009. N 4. P.256-259.
- Sinha A., Sahgal A., Mathur S.K. Category Optimizer: A Dynamic-Assortment, New-Product-Introduction, Mix-Optimization, and Demand-Planning System. *Marketing Science*. 2013. Vol.32. N 2. P.221-228.
- Sloot L.M., Verhoef P.C., Franses P.H. The Impact of Brand Equity and the Hedonic Level of Products on Consumer Stock-Out Reactions. *Journal of Retailing*. 2005. Vol.81. N 1. P.15-34.
- Sloot L.M., Verhoef P.C. The Impact of Brand Delisting on Store Switching and Brand Switching Intentions. *Journal of Retailing*. 2008. Vol.84. N 3. P.281-296.
- Song I., Chintagunta P.K. Measuring Cross-Category Price Effects with Aggregate Store Data. *Management Science*. 2006. Vol.52. N 10. P.1594-1609.
- Spector R. *Category Killers: The Retail Revolution and its Impact on Consumer Culture*. Boston: Harvard Business Press, 2005.

- Srinivasan S., Pauwels K., Hanssens D.M., Dekimpe M.G. Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both? *Management Science*. 2004. Vol. 50. N 5. P. 617–629.
- Subramanian U., Raju J.S., Dhar S.K., Wang Y. Competitive Consequences of Using a Category Captain. *Management Science*. 2010. Vol. 56. N 10. P. 1739–1765.
- Sudhir K. Structural Analysis of Manufacturer Pricing in the Presence of a Strategic Retailer. *Marketing Science*. 2001. Vol. 20. N 3. P. 244–264.
- Van Herpen E., Pieters R. The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach. *Marketing Science*. 2002. Vol. 21. N 3. P. 331–341.
- Walters R.G., Bommer W. Measuring the Impact of Product and Promotion-Related Factors on Product Category Price Elasticities. *Journal of Business Research*. 1996. Vol. 36. N 3. P. 203–216.

Статья поступила в редакцию 23 марта 2015 г.

Контактная информация

Ручьева Алина Сергеевна — аспирант; St035631@gsom.pu.ru

Ruchyova Alina S. — Doctoral Student; St035631@gsom.pu.ru



**GSOM Emerging Markets
Conference:
Business and Government Perspectives**

Graduate School of Management St.Petersburg University



October 16-17, 2014
St. Petersburg, Russia

International Conference
"GSOM Emerging Markets Conference:
Business and Government Perspectives"

St. Petersburg University Graduate School of Management
October 16-17, 2014
St. Petersburg, Russia

ISBN 978-5-9924-0084-7

International Conference
"GSOM Emerging Markets Conference:
Business and Government Perspectives"

October 16-17, 2014
St. Petersburg University Graduate School of Management

Organizing Committee
St. Petersburg University Graduate School of Management

E-mail: gsomconference@gsom.spb.ru

Volkhovsky Per. 3
St. Petersburg, 199004, Russia

*International Conference
"GSOM Emerging Markets Conference:
Business and Government Perspectives"*

St. Petersburg University Graduate School of Management

*October 16-17, 2014
St. Petersburg, Russia*

Conference proceedings

Determinants of joint supplier-retailer project performance in category management field.

Alina Rucheva (Saint-Petersburg State University Graduate School of Management)

Abstract

In the situation of increasing competition between retailers and between suppliers successful joint projects in category management field can be viewed as source of competitive advantage obtaining both for supplier and retailer. On the other hand unsuccessful category management projects can harm seriously supplier-retailer relationship. This study aims to investigate the factors which could influence the joint category management project performance in negative or positive way. The factors are classified by the stakeholders of category management process in product category. The finding presents the framework for future research concerning eliminating these factors in supplier-retailer relationship management.

Key words: *supplier-retailer relationships, category management, retailing, Russia*

1. Introduction and main purpose of the research.

Category management (CM) is one of the key tools of Efficient Consumer Response (ECR) concept and broadly used now by many suppliers and retailers all around the world (Dussart, 1998; Desrochers et al., 2003; Basuroy et al. 2001; Gajanan et al., 2007; Kurtuluş, Toktay, 2011). There is a lot of literature concerning category management strategies, in-store marketing activities, all kinds of category management techniques (Cortiñas et al., 2008; Hübner, Kuhn, 2012) and consequences of CM implementation (Desrochers et al., 2003; Kurtuluş, Nakkas, 2011; Kurtuluş et al., 2014).

However the gap in research still exists as lack of systematic research of key factors influencing CM projects performance and the ways of the supplier-retailer relationship management leading to successful CM implementation. Existing studies in this area have rather controversial results and mainly based on emerged market data (Gruen, Shah, 2000; Gooner et al., 2011), while emerging markets definitely have specific features of retail chains development.

Current changes in Russian retailing sector (and in most of emerging markets) require new approaches to buyer-supplier relationship and new tools for competition which certainly includes category management practices:

First, retail chains keep on growing in Russia and competition between top-retailers is going to be even «hotter» since possibilities for extensive growth such as regional development almost exhausted. During 2007-2013 chains share in Russian FMCG sector turnover almost doubled (see Fig.1). In this situation category management should be viewed by retailers as a tool for consumer attractiveness and market diversification.

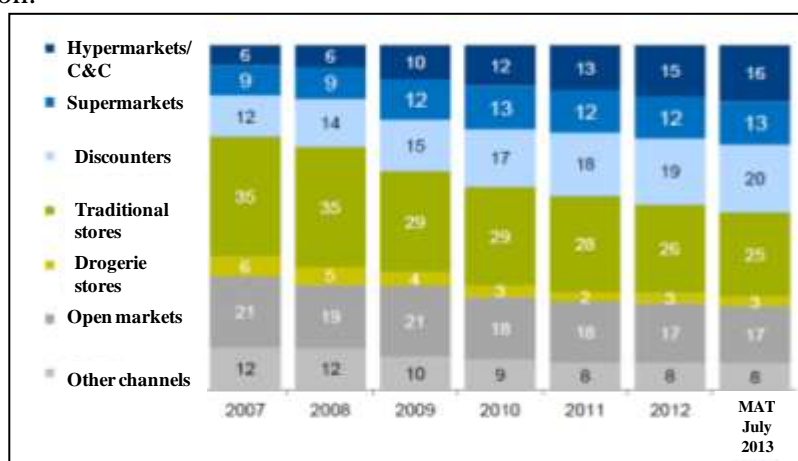


Fig. 1 Russian retail trade formats development - shares in market turnover % (Source: GfK Rus ConsumerScan)

Second, marketing budgets are relocated from ATL (media advertising) to BTL (in-store activity) marketing tools due to consumer marketing further development. As key idea of category management is to “to produce enhanced business results by focusing on delivering better consumer value” (AC Nielsen 2006; Dupre, Gruen, 2004) these tools can be used more effectively in category management context when retailer and manufacturer join their marketing capabilities.

Third, changes in market power balance are clearly observed in last years. Retail chains in 2000s grew rapidly and became the biggest companies in FMCG sector, significantly bigger than the most of manufacturers; so the market power shifted from suppliers to retailers (Spector, 2005). Now suppliers have to find the new strategies for more effective relationship with retailer. In the works of V. Radaev the specific features and strength of relational conflicts in Russian retailing discussed in details (Radaev, 2007; 2009; 2011). Category management as close collaboration of supplier and retailer can

become promising possibility to develop a dialog between them and keep balance in their relationship.

Taking into account all the above in this context of increasing market competition effective implementation of category management practices can be used for a sustainable competitive advantage obtaining both for retailer and manufacturer (Dupre, Gruen, 2004; Pepe et al., 2012). However unsuccessful category management projects can lead to negative consequences for supplier-retailer relationships as they can hurt trust between partners.

Thus when using CM for obtaining sustainable competitive advantage for both sides of collaboration the partners should remember about negative consequences of unsuccessful projects and clearly realized what can harm or support the success of the project. So the main aim of our research is to define factors which could influence category management project performance in negative or positive way and try to analyze how they could by (if could be) eliminate in supplier-retailer relationship.

2. Theoretical Background.

2.1 Category management concept.

Category management appeared in the beginning of 1990s as a new approach to retail sales management which should help retailers and supplier compete successfully for the shoppers. CM is a part of ECR (Efficient Consumer Response) concept which define as “business process and strategy where channel members form mutually beneficial relationships to bring better value to the end customer” (Dupre, Gruen, 2004). Category management key idea is to manage entire product category in retail stores as separate business as there are obvious interrelationship between products within the category while traditional brand management approach focuses on individual brands rather than on product category on the whole.

According to T.W. Gruen and R.H. Shah main purpose of category management is “retailers to provide of the right mix of products, at the right price, with the right promotions, at the right time, and at the right place” (Gruen, Shah, 2000). However as retailers have hundreds of categories in the assortment they are not able to manage all them effectively because of lack of resources and marketing expertise (Morgan et al., 2007). So for the most effective implementation of category management approach retailers should join their efforts with suppliers who excellent know market trends in their categories and can provide retailers with the best marketing expertise and even needed resources.

There are two formal definitions of category management which are most broadly used in research literature. First was suggested by ECR organization in 1995: “category management is a Retailer-Supplier Process of managing categories as strategic business units, producing enhanced business results by focusing on delivering consumer value” (Joint Industry Report on Efficient Consumer Response, 1995). Thus according to this definition category management is definitely process of cooperation between supplier and retailer for obtaining better business results for both sides.

The second definition was provided by AC Nielsen and defines category management as process that involves managing product categories as business units and customizing them (on a store by store basis) to satisfy customer needs (AC Nielsen, 1992). Although there in this definition supplier-retailer collaboration is not mentioned explicitly, AC Nielsen also considers joint supplier-retailer projects as the most efficient way for category management implementation (AC Nielsen, 1992).

Thus category management has three main ideas: to manage entire product category as strategic business units, to obtain better business results by delivering better

customer value (by better satisfaction of customer needs) , to joint efforts of retailers and supplier in this process.

A special form of category management is category captaincy, where the retailer chooses one of the manufacturers in category for close cooperation to manage the category. This manufacturer is called category captain and provided access to entire retailer's sales and marketing data. Based on this data and its own market expertise the captain provide the retailers with category plan which includes recommendations concerning shelf-space management, pricing, product assortment, promotions and consumer navigation in category. The captain can also share costs of category plan implementation with the retailers. The interactions between the retailer and the captain are governed by category captain arrangement which usually sets out the responsibilities and rights of the parties, projects timing, recourses and objectives (Bandyopadhyay et al., 2009). This type of supplier-retailer cooperation in category management field is the most common practice nowadays (Kurtuluş, Toktay, 2011; Kurtuluş, Nakkas, 2011; Kurtuluş et al., 2014).

2.2 Category management process: stakeholders.

Taking into account all the above the stakeholders of category management process can be defined (see Fig. 2).

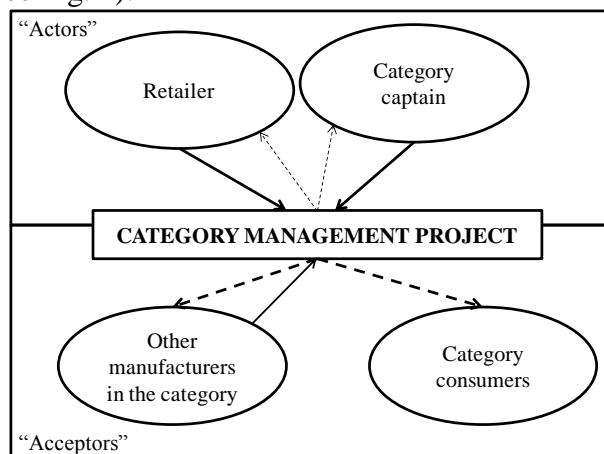


Fig. 2. Category management projects' stakeholders.

The category management projects' stakeholders could be divided into two groups. The first group is 'actors' who directly initiate and run the project, anticipate and control (to some extent) project's purposes and consequences: the retailer and the captain. The second group is influenced 'acceptors' who are affected by the project, they cannot directly influence its implementation. This group includes category consumers and other manufacturers in the category. While other player in category can participate in category management project at least partially and can thus influence it, consumers usually can observed only final stages of the project and cannot affect the CM process. So we assume what three stakeholders who can influence CM projects implementation and performance are the captain, the retailer and the other manufacturers in category.

3. Factors, influence CM project performance.

The main purpose of our research is to identify the factors which could influence the CM projects in negative or positive way and try identifying the way to eliminate these factors in supplier-retailer relationship. Based on literature review in category management we defined the list of factors which can affect category management projects' implementation and performance, determine the appropriate concept from relationship marketing theory for most of them and then classify them for future research purposes by CM process stakeholders (Table 1).

	CM projects' influencing factor	To which stakeholders factor refers to	Reference in CM field	Relationship marketing concept	Reference in Relationship marketing field
1	opportunistic behavior	The captain	Gruen, Shah, 2000	Opportunism	Mohr , Spekman, 1994; Kumar et al. 1995; Dorsch et al., 1998; Johnson, 1999
2	lead supplier opportunism	The captain	Gooner et al, 2011		
3	category plan objectivity	The captain	Gruen, Shah, 2000		
4	buyer-seller trust	The retailer and the captain	Dupre, Gruen, 2004	Trust	Wilson, Jantrania, 1994; Kumar et al. 1995; Dorsch et al., 1998; Johnson, 1999; Naudé, Buttle 2000
5	retailer system trust	The retailer and the captain	Gruen, Shah, 2000		
6	lead supplier influence	The captain	Gooner et al, 2011	Power	Naudé, Buttle 2000; Caniels, Gelderman, 2007
7	retailer relative resources	The retailer	Gooner et al, 2011	Readiness for investment	Wilson, Jantrania, 1994; Kumar et al. 1995
8	project resources	The captain	Dupre, Gruen, 2004		
9	retailer marketing capabilities	The retailer	Gooner et al, 2011		
10	brand management/ sales conflict	The captain	Gruen, Shah, 2000	Internal patterns	Dorsch et al., 1998
11	entire organisational culture	The captain	Dupre, Gruen, 2004		
12	quality of pre-planning agreement	The retailer and the captain	Gruen, Shah, 2000	Partners common objectives	Wilson, Jantrania, 1994
13	ability to measure success	The retailer and the captain	Dupre, Gruen, 2004		
14	effective communication	The retailer and the captain	Not defined	Communication and data-sharing	Mohr , Spekman, 1994; Storbacka et al., 1994; Whipple et al. 2010
15	category strategic role and definition	The retailer and the captain	Dupre, Gruen, 2004	-	-
			Dhar et al., 2001		
			Gooner et al, 2011		
16	militancy by other suppliers	Other suppliers	Gooner et al, 2011		
17	CM intensity in product category	The retailer	Gooner et al, 2011		
18	category plan implementation	The retailer	Gruen, Shah, 2000		

Table 1. CM project performance: influencing factors

For most of determinants of CM projects performance the relative conceptual categories can be found in theory of relationship marketing. For instance, one of the best elaborated categories in relationship marketing ‘opportunism’ can be associated in CM projects with the category captain opportunistic behavior, objectivity of category plan (the plan should be aimed at entire category performance improvement and the captain should not take advantage of it). The impact of “quality of communication and data-sharing” on the effectiveness of relations also well studied however it has not been reflected in research of relationships in category management field yet. We assume that it should be added in CM projects’ performance analysis as inefficient data-sharing is mentioned by industry experts as one of the key obstacles for CM development in Russia (according to materials of ECR Russia conference 2012). There are also some factors influencing the category management projects’ implementation and performance which cannot be referred directly to one of the key categories of relationship marketing. We suppose that these factors reflect the specificity of category management process as supplier-retailer collaboration. This comparison of particular determinants of category management

projects' performance and factors defining effectiveness of relationships in classic relationship marketing theory provides a framework for future research of CM process efficiency in context of supplier-retailer collaboration.

As was mentioned before three main stakeholders can influence the category management project implementation and performance – the retailer, the captain and, in a less degree, other suppliers in the category. We associate each of the determined factors with the stakeholders who assign or can moderate it. Based on this consistency the two-level model of category management projects' implementation and performance was established (fig. 3).

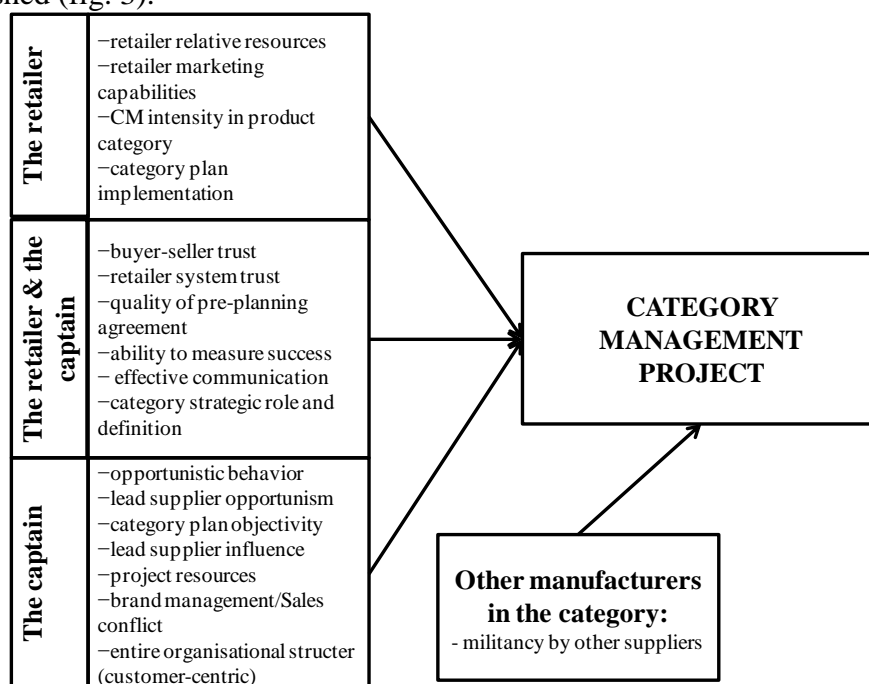


Fig. 3. Category management process: influencing factors

First level of analysis represent stakeholders of category management project while the second level includes the determinants which are defined and/or controlled by this stakeholder. This two-level approach allows us to structure data collection process which include interview with industry experts from the side of each stakeholder. It's also used for adjustment the model for the emerging markets' context on base of collected data as sets of second-level factors will be specified for every first-level variable.

4. Findings and further research developments.

Our research provides some useful insights for future analysis of category management projects' implementation and performance determinants.

First, based on existing literature in category management field we identified the variety of factors which can affect category management project implementation and performance in negative or positive way. Second, we matched these factors with the key categories in relationship marketing theory to get the framework for future investigation of possibilities to manage these factors in supplier-retailer relationship. Finally, we proposed the two-level model of CM projects' implementations and performance determinants which includes stakeholders of the process as the first level and the particular influencing factors as the second level. As existing studies in this field are based on emerged market data the model should be adjusted for emerging market. This could be done efficiently using this two-level approach.

Further research development can be: the model adjustment for emerging markets on the base of semi-structured interviews with industry experts; the adjusted model analysis using quantitative and/or qualitative methods and study of how the factors

defined in the final model can be (if could be) eliminated in supplier-retailer relationship management process.

5. Reference

- Bandyopadhyay, S., Rominger, A., Basaviah, S. (2009). Developing a framework to improve retail category management through category captain arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16 (4), 315-319.
- Basuroy, S., Mantrala, M.K., Walters, R.G. (2001) The impact of category management on retailer prices and performance: Theory and evidence. *Journal of Marketing*, 65 (4), 16-32.
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36, 219–229.
- Category management: Positioning Your Organization to Win. (1992) A.C. Nielsen. American Marketing Association and NTC Business Books, Chicago.
- Cortiñas, M., Elorz, M., Múgica, J.M. (2008) The use of loyalty-cards databases: Differences in regular price and discount sensitivity in the brand choice decision between card and non-card holders. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (1), 52-62.
- Desrochers, D.M., Gundlach, G.T. & Foer, A.A., (2003). Analysis of antitrust challenges to category captain arrangements. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 201-215
- Dhar, S.K., Hoch, S.J., Kumar, N.(2001) Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77 (2), 165-184.
- Dorsch M. J., Swanson S. R., Kelley S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 128-142.
- Dupre, K., Gruen, T.W. (2004) The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19 (7), 444-459.
- Dussart, C. (1998). Category management: Strengths, limits and developments. *European Management Journal*, 16 (1), 50-62.
- Gajanan, S., Basuroy, S., Beldona, S. (2007). Category management, product assortment, and consumer welfare. *Marketing Letters*, 18 (3), 135-148.
- Gooner, R.A., Morgan, N.A., Perreault Jr., W.D. (2011). Is retail category management worth the effort (and does a category captain help or hinder)? *Journal of Marketing*, 75 (5), 18-33.
- Gruen, T.W., Shah, R.H. (2000). Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships. *Journal of Retailing*, 76 (4), 483-510.
- Hübner, A.H., Kuhn, H. (2012). Retail category management: State-of-the-art review of quantitative research and software applications in assortment and shelf space management. *Omega*, 40 (2), 199-209.
- Johnson J. L. (1998). Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic assets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 4-18.
- Kumar V., Bohling T. R., Ladda R. N. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 667-676.

- Kurtuluş, M., Toktay, L.B. (2011). Category captainship vs. retailer category management under limited retail shelf space. *Production and Operations Management*, 20 (1), 47-56.
- Kurtuluş, M., Nakkas, A., Ülkü, S. (2014). The Value of Category Captainship in the Presence of Manufacturer Competition. *Production and Operations Management*, 23 (3), 420-430.
- Kurtulus, M., Nakkas, A. (2011). Retail assortment planning under category captainship. *Manufacturing & Service Operations Management*, 13 (1), 124-142.
- Mohr J., Spekman R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15 (2), 135-152.
- Naudé P., Buttle F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29 (4), 351-361.
- Pepe, M.S., Abratt, R., Dion, P. (2012). Competitive advantage, private-label brands, and category profitability. *Journal of Marketing Management*, 28 (1-2), 154-172.
- Spector, R. (2005). *Category killers: the retail revolution and its impact on consumer culture*. Boston: Harvard Business Press.
- Storbacka K., Strandvik T., Grönroos C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International journal of service industry management*, 5 (5), 21-38.
- Whipple, J. M., Lynch, D. F., Nyaga, G. N. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 507-518.
- Wilson D. T., Jantrania S. (1994). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 55-66.
- Радаев В. В. (2007). *Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле*. Москва: Издательский дом ГУ-ВШЭ.
- Радаев В. В. (2011). *Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России*. Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ.
- Радаев В.В. (2009). Рыночная власть и рыночный обмен: отношения розничных сетей с поставщиками. *Российский журнал менеджмента*, 7 (2), 3-30.

ОБУВНАЯ ФАБРИКА «ТИБОЖ»

Описание проекта

Фонд «Тихвинской Иконы Божьей Матери» существует с 2012 года. Основной его целью является помощь нуждающимся людям вещами, одеждой, едой. Фабрика «ТиБож», название которой и пошло от названия фонда, является его уникальным проектом, где трудятся люди с ограниченными возможностями.

Идея запуска обувного производства появилась у основателей фабрики Елены и Станислава Сорокиных случайно. Еще до создания фонда «Тихвинской Иконы Божьей Матери» супруги Сорокины были узнаваемыми людьми в Красном селе - делали однократные акции - раздавали квас на улице, вещи и хлеб нуждающимся. В итоге решили создать фонд, чтобы заниматься помощью на системной основе. По мере развития деятельности Елена и Станислав стали полностью посвящать себя работе в фонде и отказались от другой деятельности. Естественно возникла необходимость поиска



направления, приносящего доход, в связи с тем, что фонд был создан на личные сбережения, которые постепенно таяли.

Среди людей, обращавшихся в фонд за помощью, было немало инвалидов, которые не могли найти работу. «Эти люди беззащитны перед ударами судьбы. Они, может быть, и хотели бы участвовать в общественной жизни, как мы все ходить на работу, производить там какой-то продукт или услугу, продавать товар, но условий для этого или очень мало или просто нет. И поэтому такие люди к 40 годам привыкают быть на обеспечении государства, привыкают к нищенскому существованию на мизерные пособия, привыкают к тому, что их считают обузой даже близкие родственники и смиряются с этим, более не надеясь что-то изменить» – отмечает Станислав. Так, Сорокины решили, что эта и есть та проблема, которую можно и нужно решать. «Мы хотим сделать привычной мысль о том, что рядом трудится инвалид», – говорит Станислав.

Производство обуви было выбрано достаточно случайно – познакомились с людьми, которые занимались трудоустройством инвалидов, увидели объявление о продаже оборудования для производства обуви по привлекательной цене. С проблемами бизнеса Станислав к тому времени уже был знаком не по слухам, т.к. более 15 лет работал в качестве консультанта по экономике и управлению различных бизнес-проектов. Он все сделал, как полагается - составил бизнес-план, привлек инвестора, получил дополнительные деньги в кредит и приступил к запуску производства. Так, 1 октября 2014 года завершился этап установки и пуско-наладки оборудования на территории, открывшейся в скором времени в Красном Селе обувной фабрики "Тибож" – предприятия, «где инвалидность – это всего лишь ограничение, а не непреодолимое препятствие»¹.

Административную работу на фабрике полностью взяли на себя супруги Сорокины, а также их дочь, которая в основном занимается маркетингом и продвижением продукции.

Все производственные операции осуществляют инвалиды. В начале запуска фабрики на ней трудились 23 человека с ограниченными возможностями, но из-за финансовых трудностей сейчас осталось работать только 9 человек. У сотрудников в основном 2-я и 3-я группы инвалидности: кто-то не слышит, кто-то восстанавливается после автомобильных аварий, у кого-то было несколько инфарктов. Например, Владимир Иванович ремонтировал грузовые автомобили, был начальником, перенес рак щитовидной железы, потерял работу, а новую найти не смог. Оксана – молодая красивая девушка, инвалид по



слуху с детства и, несмотря на установленный слуховой аппарат, слышит плохо и больше «читает» слова собеседника по губам. Однако физические и ментальные ограничения сотрудников не рассматриваются на фабрике как барьер для освоения производственных операций, они просто считаются индивидуальными особенностями, которые необходимо правильно использовать, и тогда эффективность отдачи от деятельности таких работников будет даже выше, чем от работников без таких ограничений. На фабрике верят, что человек с ограничениями жизнедеятельности может произвести качественную продукцию, отвечающую принятым нормам, установленным стандартам, соответствующую покупательским потребностям, полноправно участвуя во всех

¹ <http://tibozh.ru>

технологических операциях и процессах, достигая показателей безубыточности, прибыльности и рентабельности производства.² Однако организация уже сталкивалась с негативным восприятием в обществе продукции, произведенной людьми с ограниченными возможностями.

На фабрике изготавливают в основном обувь по технологии прямого литья - кеды, балетки. Шьют также тапки, чешки, сумки, пробовали делать портмоне, обложки для паспорта. Недавно «ТиБож» запустила акцию «Пара за пару» - одну пару обуви продают, вторую пару обуви бесплатно передают через некоммерческие организации Санкт-Петербурга нуждающимся категориям граждан. Таким образом, каждый покупатель обуви становится благотворителем и помогает тем людям, которым данная помощь действительно необходима!



В 2015 году Станислав Сорокин выиграл Всероссийский конкурс «Социальный предприниматель», проводимый Фондом региональных социальных программ «Наше будущее», и получил беспроцентный заем от Фонда «Наше будущее». Вся полученная сумма была полностью потрачена на оплату аренды помещения, что помогло разрешить острую проблему, стоявшую перед



руководителями предприятия в 2015 году. Однако впереди еще много важных задач, которые семье Сорокиных предстоит решать для достижения финансовой устойчивости, в первую очередь, связанные с получением оборотных средств, а это значит надо продумать позиционирование продукции на рынке, получить заказы и наладить постоянные каналы сбыта.

Российский рынок обуви: состояние на 2015 – начало 2016 гг.

Емкость российского обувного рынка в 2014 г. составила более 530 миллионов пар³, из которых официально импортируется 258 миллионов пар (из них около 85-90% производятся в Китае), неофициально – около 163 миллионов пар, реализуется

² <http://tibozh.ru>

³ <http://www.uralinform.ru/interviews/shockeconomy/241853-obuvnoi-rynok-rossii-zashnurovalsya-potuje/>

отечественными производителями – примерно 110 миллионов пар⁴. Однако стоит отметить, что отечественное производство обуви использует до 70% импортных комплектующих⁵.

Кризис, начавшийся в 2014 г. в большей степени отразился на обувной продукции среднего и дорогого сегментов в связи с тем, что ориентированные на них потребители меняют обувь до ее физического износа, имеют несколько пар обуви на каждый сезон и следят за изменениями модных тенденций. В экономсегменте уровень потребления фактически равен уровню физического износа, который оценивается в 2 пары на человека в год⁶. Поэтому в количественном выражении потребление обуви класса эконом практически не снизилось, но при этом в наибольшей степени, по сравнению со средним и дорогим сегментами, обострилась чувствительность покупателей к цене товара. Импортная обувь дорожает быстрее отечественной, в первую очередь вследствие девальвации рубля, что дает определенную фору российским производителям. Но зависимость от импортных комплектующих не позволяет им удерживать цены. Так, например, по оценке компании «Обувь России», в среднем цены на импортную обувь весенне-летнего сезона 2016 г. вырастут на 20-25%, а на обувь российского производства - до 10%⁷.

Недорогая обувь, ориентированная на покупателя с низким и средним уровнем доходов, распространяется с использованием следующих каналов дистрибуции:

- 1) Вещевые рынки – являются одним из основных мест приобретения дешевой обуви и демонстрируют наиболее сильные позиции в относительно некрупных населенных пунктах (100 000 человек и менее); в целом по России до 50% обуви реализуется через вещевые рынки⁸;
- 2) Сетевые магазины («ЦентрОбувь» - 1114 магазинов в России⁹, 5 обувных сетей компании «Обувь России» - 450 магазинов¹⁰, «Кари» - 818 магазинов¹¹, «Zenden» - около 200 магазинов¹² по состоянию на начало 2016 г.);
- 3) Супер- и гипермаркеты («Ашан», «Метро», «Окей», «Лента» и пр.) – торгуют обувью не известных покупателям марок («Gavary», «Adelfia», «Rox»,

⁴ <http://alto-group.ru/otchot/marketing/428-rynok-obuvi-tekushhaya-situaciya-i-prognoz-2015-2019-gg.html>

⁵ <http://tass.ru/ekonomika/1759691>

⁶ <http://tass.ru/ekonomika/1759691>

⁷ <http://tass.ru/ekonomika/1759691>

⁸ <http://refleader.ru/qasrnarnaqas.html>

⁹ <http://www.rbc.ru/business/09/06/2015/5575c0e49a794711fdbcb2c54>

¹⁰ http://obuvrus.ru/about/company_today/

¹¹ <http://www.rbc.ru/business/09/06/2015/5575c0e49a794711fdbcb2c54>

¹² <http://zenden.ru/about/history/>

«Rider» и др.)¹³ или товарами собственных торговых марок (например, «Friend Made» компании «Лента»);

4) Интернет-магазины и почтовые каталоги – если первые популярны в первую очередь в крупных городах, то вторые пока сохраняют позиции в небольших населенных пунктах (среди пользователей дистанционной торговли более половины проживает в населенных пунктах с численностью населения менее 50 000 человек¹⁴).

Труд людей с ограниченными возможностями

Преодоление физиологических ограничений, связанных с инвалидностью, не всегда становится главной проблемой в профессиональной деятельности инвалидов. Основными препятствиями зачастую выступают как внутреннее самоощущение инвалидов в отношении возможностей личного и профессионального роста, так и восприятие людей с ограниченными возможностями остальными (здоровыми) членами общества. Причем внутреннее и внешнее восприятия тесно взаимосвязаны и подпитывают друг друга. Как отмечает П. Орлов, «фокусируясь на приведшем к инвалидности «трагическом стечении обстоятельств», все остальные, просто способные к состраданию и милосердию, люди, воспринимают инвалидов как: «несчастных», «требующих постоянной опеки», «не могущих посещать обычные школы», «бездетных», «одиноких», «клиентов специализированных социальных учреждений», «активных (от безысходности) участников общественных организаций, центров творчества или клубов знакомств инвалидов». В результате влияния (или принятия как данность) этих стереотипов инвалид приходит к мысли о том, что он должен соответствовать обществу, а не наоборот. Его просто ставят перед фактом того, что он «не является частью этой жизни общества». На самом деле главная проблема людей с ограниченными возможностями кроется не в медицинском диагнозе, и не в необходимости приспособиться к своему физическому недостатку, а в конфликте между личностью инвалида и враждебным ему социумом. Враждебность же последнего выражается в прямой дискриминации человека-инвалида. Социум предлагает только две роли, которые инвалид якобы в состоянии исполнить: роль «больного», нуждающегося в помощи и смирившегося с этим состоянием; или роль «нормального», отрицающего себя как инвалида и концентрирующего, - в буквальном смысле неимоверные усилия, - для достижения «нормальности» (то есть способности иметь семью, детей, образование, профессию)»¹⁵.

¹³ http://franshiza.ru/analitika/read/obuvnoy_rinok_rossii_posle_vstupleniya_v_vto/

¹⁴ http://franshiza.ru/analitika/read/obuvnoy_rinok_rossii_posle_vstupleniya_v_vto/

¹⁵ http://www.socpolitika.ru/rus/social_policy_research/analytics/document355.shtml

Государственные органы предпринимают определенные усилия для интеграции людей с ограниченными возможностями в трудовую сферу. Для стимулирования найма людей с ограниченными возможностями государство предусматривает специальные квоты, обязывающие организации выделять рабочие места для инвалидов. До 2005 г. квотирование распространялось на организации, численность сотрудников которых составляла более 30 человек, на данный момент квота устанавливается в организациях, имеющих более 100 сотрудников¹⁶. Так, в Москве для организаций, насчитывающих более 100 сотрудников, установлена квота приема на работу инвалидов и молодежи в размере 4% от общей численности работников (инвалидов — не менее 2%)¹⁷. Дополнительные меры экономической поддержки работодателей включают компенсацию создания или модернизации рабочих мест для инвалидов и обеспечения беспрепятственного доступа к рабочим местам и инфраструктуре (50 тысяч из федерального бюджета и дополнительные выплаты, определяемые в регионах), размещение государственных заказов и предоставление налоговых льгот. Существуют также некоммерческие организации, помогающие людям с ограниченными возможностями в трудоустройстве или непосредственно организующие производственную деятельность. При этом товары, произведенные общественными организациями инвалидов, имеют конкурентное преимущество по ценообразованию, т.к., согласно закону¹⁸, не подлежат налогообложению. Наконец, в разных регионах РФ работают предприятия, ориентированные на найм инвалидов и, как правило, попадающие в непризнанную на государственном уровне категорию «социальное предпринимательство».

Трудоустройство инвалидов связано с большим количеством ограничений и зачастую невозможно без значительных дотационных усилий со стороны НКО и государства. Однако, существуют и другие проблемы профессиональной деятельности инвалидов, которые в меньшей степени обсуждаются общественностью:

- Как построить финансово устойчивую компанию, в которой значительную часть трудовой деятельности выполняют люди с ограниченными возможностями? Особенно если эта компания относится к производственной сфере.
- Как изменить восприятие товаров, произведенных инвалидами: от товаров, купленных «чтобы помочь» к товарам, которые могут быть

¹⁶ Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в РФ», Статья 21.

¹⁷ Закон города Москвы от 21 ноября 2007 года № 45, «Кодекс города Москвы об административных правонарушениях», статья 2.2.

¹⁸ Налоговый кодекс Российской Федерации, ст. 149, п.3, пп.2.

качественными и ничем не отличающимися от аналогов по своим потребительским свойствам?

- Как сформировать доверие к продукту труда инвалидов в цепочке поставок в отношении качества и сроков производства?

Эти вопросы ставят во главу угла проблему существования фирм, использующих труд инвалидов, в рамках естественной конкурентной среды, не подразумевающей постоянное вмешательство профильных некоммерческих организаций и государственных органов.

К моменту описываемых событий, за год существования фабрики, у Компании сформировалась следующая **модель дистрибуции**:

- Каналом наиболее активных продаж оказалось для фабрики участие в различных **ярмарках и выставках-продажах**. Например, в ярмарках выходного дня в различных ТК и ТРК города (например, ТРК «Лето»); на районных праздничных мероприятиях (например, на «Городе мастеров» в Кронштадте), в мероприятиях, проводимых выставочными площадками. В декабре 2015 года фабрика приняла участие в трех крупных мероприятиях: «Зимняя православная выставка» и «Новогодний подарок» в СКК «Петербургский», выставка «Вера.Надежда.Любовь» в Экспоцентре Лахта. Участие в подобных мероприятиях позволяет не только продавать продукцию фабрики, но и собирать пожертвования для ее дальнейшего развития.
- Продукция фабрики достаточно успешно реализуется в сети благотворительных магазинов **«Спасибо!»**¹⁹, насчитывающей четыре магазина в Санкт-Петербурге.
- Помимо «Спасибо!» продукцию фабрики берут на реализацию дружественные **розничные точки на рынках** города.
- Кроме того, именно сотрудничество со «Спасибо!» привело на фабрику первого корпоративного заказчика – благотворительный проект **«БабушкиНа Радость»**, который «готовит радости бабушкам и дедушкам, которые живут в Павловском Доме ветеранов и, чаще всего, у них нет близких»²⁰. В рамках новогодней благотворительной кампании проекта «Тибож» изготовил 250 пар обуви для подарков старикам.
- Еще одним каналом реализации продукции и площадкой фандрайзинга для Компании является участие в сезонных благотворительных ярмарках, проводимых

¹⁹ <http://spasiboshop.org/>

²⁰ https://vk.com/babushki_na_radost

в сетевых гипермаркетах города. На сегодня фабрика участвует в таких мероприятиях на нескольких площадках в сетях «О'Кей» и «Лента». Например, в благотворительных акциях «Соберем детей в школу» и «Фургон подарков» в рамках Благотворительного фестиваля «Добрый Питер» принимает участие 3-5 тысяч человек. Желающие могут совершить пожертвование деньгами или самостоятельно приобрести в гипермаркете подарок и передать его организатором акции.

- Также продукцию фабрики можно приобрести непосредственно на производстве в пригороде г. Санкт-Петербург, в группе фабрики в социальной сети Вконтакте и на местном рынке, где у «Тибож» есть возможность ставить свою точку продаж.

Описанная модель дистрибуции, однако, не позволяет в необходимом объеме загрузить производственные мощности фабрики, которая может производить до 650 пар обуви за одну рабочую смену, поэтому руководством фабрики неоднократно производились попытки найти крупных оптовых клиентов и расширить дистрибуторскую сеть:

- Фабрика участвует в отраслевых выставках (например, в международной специализированной выставке обуви, сумок и аксессуаров Mosshoes). Несмотря на то, что в ходе выставки «Тибож» не подписала ни одного контракта на производство, деятельность фабрики получила положительную оценку участников рынка.

Представитель одного из крупных петербургских дистрибуторов обуви так прокомментировал свое нежелание размещать производственный заказ на фабрике:

«Вами надо заниматься: доводить до ума модели и технологический процесс»

- Менеджмент фабрики неоднократно обращался с предложением поставлять свой товар в розничные сети Петербурга, среди которых были Лента, О'Кей, Максидом, Метрика, Магнит, Пятёрочка. Сети, однако, опасаются, что фабрика не сможет выполнить производственную программу таких масштабов.

Как говорит директор фабрики Станислав Сорокин:

«Сети действительно считают сотрудничество с нашим социальным предприятием дополнительной нагрузкой для себя, а не дополнительной ценностью... Это именно то, с чем мы пытаемся бороться в обществе»

Сотрудничество с сетями затруднено еще и тем, что они все больше централизуют и унифицируют свою социальную деятельность (например,

осуществляя ее совместно с Благотворительным фондом «Добрый город Петербург»).

- Фабрика приняла участие в совместном проекте Фонда «Наше будущее» и сети АЗС Лукойл «Больше чем покупка». В рамках этого проекта социальным предпринимателям предоставлялась возможность реализации своих продуктов через сеть магазинов на АЗС Лукойл, где они размещались на специальных стендах под логотипом «Больше чем покупка». Несмотря на то, что «Тибож» успешно прошла конкурсный отбор, реально использовать этот высокопотенциальный канал оказалось невозможно, поскольку на полку требовался исключительно ассортимент автомобильной тематики, при этом затраты на его разработку и производство полностью ложились на фабрику - отсрочка платежа по условиям контракта составляла 45 дней.

- Руководство компании планирует запуск фирменного интернет-магазина, однако его создание и поддержание его работы требует высоких затрат и значительных усилий по продвижению.

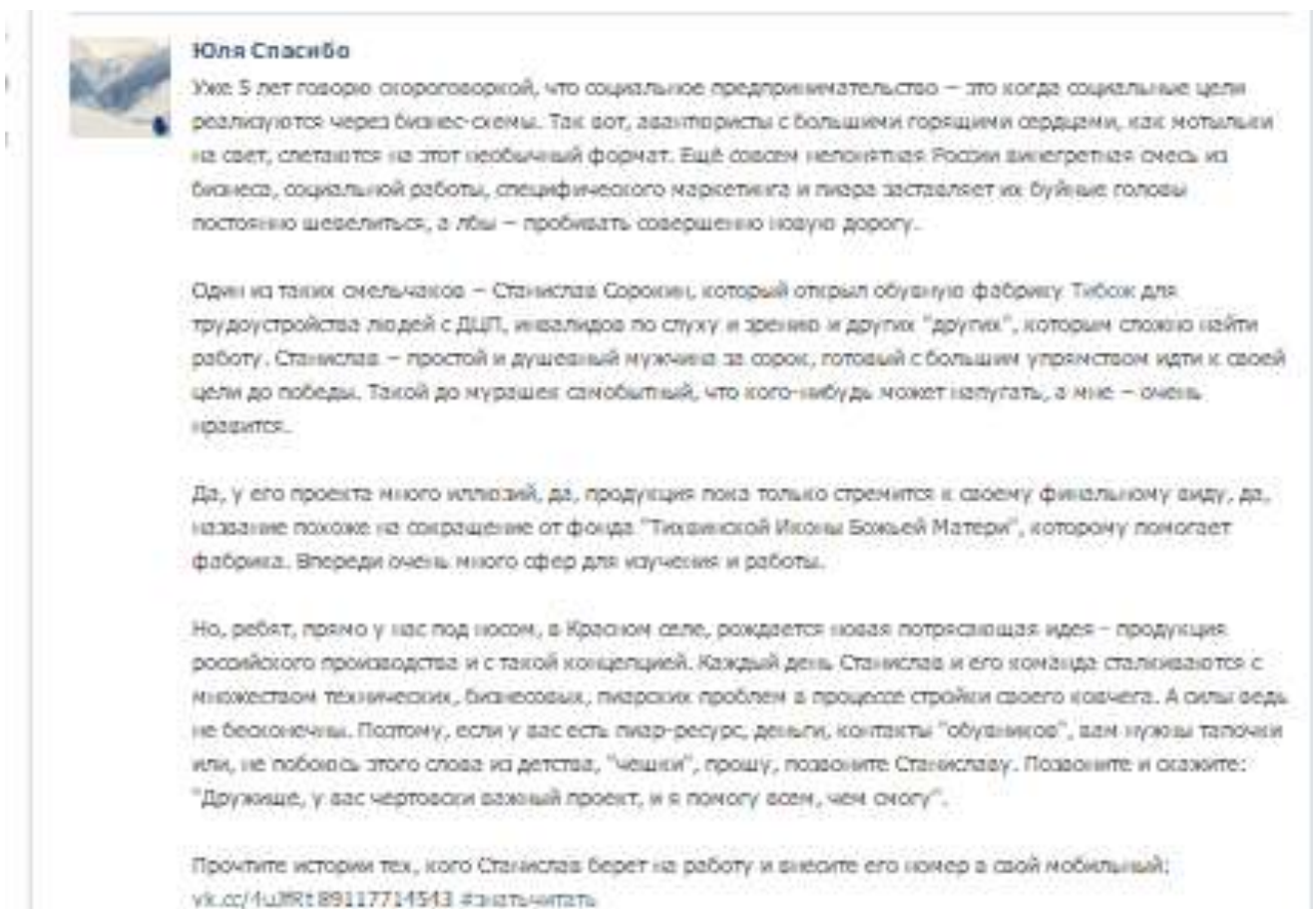
- Также у фабрики получен доступ к сервису Госзакупок, однако этот канал сейчас не может использоваться в связи с необходимостью депозитов для участия в тендерах и дефицитом оборотных средств в компании.

На сегодняшний день в **Отделе маркетинга и продаж «Тибож»** трудятся три человека, у каждого сотрудника – инвалидность. В сферу их задач входит продвижение фабрики в соцсетях, организация участия фабрики в ярмарках, выставках и других мероприятиях, поиск клиентов (холодные звонки, рассылка и т.д.). Как отмечает директор фабрики, отдел еще только формируется, каждому сотруднику нужно время, чтобы полностью развиваться, однако определенные успехи есть уже сейчас.

Среди ближайших **планов компании по развитию сети продаж и продвижению С. Сорокин** называет следующие:

- системная работа по поиску партнеров среди организаторов ярмарок и выставок: от районных администраций до крупных торговых и выставочных центров
- в рамках расширения дистрибуции «Тибож» планирует арендовать стеллажи для реализации своей продукции в лофт-проекте Этажи и других подобных арт-пространствах города.

— расширение присутствия компании в соцсетях (на сегодняшний день у фабрики есть аккаунт только в одной соцсети - Вконтакте). Руководство фабрики уверено в эффективности работы по продвижению в соцсетях, хотя на данный момент у компании отсутствует четкая маркетинговая стратегия. Случайный пост о фабрике Юлии Т., создательницы сети благотворительных магазинов «Спасибо!», получил почти две тысячи лайков и семьсот перепостов, привлек в группу «Тибож» полтысячи подписчиков и обеспечил фабрике заказ от проекта «БабушкиНа Радость».



— реализация фандрайзинговой кампании «Пара за Пару».

Реализация модели «Пара за Пару»

У фабрики до сих пор нет оптовых клиентов, а отсутствие крупных заказов не позволяет запустить полноценную работу фабрики. Как говорит С. Соровин:

«конечно, мы делаем акцент на том, что нашу продукцию делают инвалиды и, мне кажется, это начинает играть против нас! Людям кажется, что в этом случае у нас должен быть ниже КПД»

Для привлечения крупного заказа и запуска масштабного производства на фабрике и был придуман фандрайзинговый проект «Пара за пару». Модель «one for one», согласно которой за каждую проданную пару обуви фабрика передает пару обуви нуждающемуся человеку, впервые была реализована американской компанией Toms²¹ в 2006 году и с тех пор используется многими компаниями по всему миру. Компания «Тибож» уже долгое время намеревалась воплотить этот принцип в своей работе, однако в розничных продажах пока подобная реализация не удалась.

В рамках проекта «Пара за пару» на фандрайзинговой платформе boomstarter планируется продать 1000 пар обуви, что обеспечит фабрике производственную партию в 2000 пар (согласно принципу «пара за пару»).

https://boomstarter.ru/projects/433349/1000_par_obuvi_dlya_zapuska_neobychnoy_fabriki



Маркетинговая поддержка фандрайзингового проекта включает в себя рекламный ролик, освещение проекта в ряде СМИ (в том числе, интернет-ресурс Эхо Москвы, телеканал «Санкт-Петербург», портал «Наш Санкт-Петербург»), программа продвижения в соцсетях, в частности информация о проекте была размещена в популярных интернет-изданиях Деловая Афиша, газета Бумага, БлогФиеста и других.

Одной из особенностей этого проекта является то, что в его реализации и при его продвижении «Тибож» практически не упоминает о том, что на производстве работают люди с инвалидностью.

²¹ <http://www.toms.com/>

Вопросы

1. В чем специфика работы фабрики «ТиБож» как организации, задействованной в социальном предпринимательстве? В чем состоит ценностное предложение организации для потребителей (покупателей и благополучателей/бенефициаров)? В каком виде и как организация должна транслировать свое ценностное предложение на рынок?

2. Проведите анализ внешней и внутренней среды компании. Кто является основными конкурентами компании? Кто ее потребители? Каковы их основные характеристики и особенности поведения? Как меняется рынок, на котором работает компания и поведение ее потребителей? Проведите анализ SWOT для компании «ТиБож».

3. Разработайте вариант маркетингового предложения компании, руководствуясь моделью 4Р..Проанализируйте возможные стратегии компании по продвижению на рынке.

1. В чем специфика работы фабрики «ТиБож» как организации, задействованной в социальном предпринимательстве? В чем состоит ценностное предложение организации для потребителей (покупателей и благополучателей/бенефициаров)? В каком виде и как организация должна транслировать свое ценностное предложение на рынок?

Студентам предлагается обсудить специфику работы фабрики «ТиБож» с точки зрения выстраивания операционных процессов, позволяющих организации устойчиво функционировать, несмотря на то, что большинство сотрудников – люди с ограниченными возможностями, требующие особого подхода и условий работы. Инструктор должен обсудить со студентами организацию производственного процесса: производственный процесс фабрики «ТиБож» разбит на множество мелких операций, что позволяют более точно соединять возможности и навыки сотрудника с производственными задачами.

«Важным достижением руководства фабрики можно считать разработку производственного подхода, который основан на следовании «технологической карте» - разделение всего производственного цикла на отдельные операции. Эффективность применения такого метода была обнаружена и подтверждена при производстве тапок. С использованием данного подхода 7 человек могут сделать около 100 пар тапок в день (для сравнения на подобных производствах вручную изготавливают в 5 раз меньше тапок). Впоследствии такой метод стал применяться и при производстве других видов обуви» (стр.).

Социальные предприниматели часто используют невостребованные рынком ресурсы (например, вторичное сырье, труд людей с ограниченными возможностями, бывших заключенных и т.п.). Но именно социальные предприниматели способны переводить такие ресурсы в комплементарные активы организации, путем поиска инновационных подходов, использования новаторских методик и инструментов. Необходимо понимать, что развитие новых комплементарных активов требует от организации, задействованной в социальном предпринимательстве, сильных и нетривиальных способностей в сфере обучения и развития персонала. Социальные предприниматели должны быть способны не только обучить благополучателей/бенефициаров, дать им новые знания, развить дополнительные навыки и компетенции, но и быть в состоянии делать это, используя новые подходы с расчетом на специфичную аудиторию (см. Hockerts, 2015).

Инструктор может поднять вопрос об организационной дилемме фабрики «ТиБож», которая состоит в необходимости достижения финансовых показателей деятельности, с одной стороны, и реализации миссии, состоящей в адаптации и трудовой интеграции людей с ограниченными возможностями, с другой стороны. Инструктору стоит вывести дискуссию от обсуждения частных вопросов данной организации к обсуждению общих вопросов функционирования фирм, задействованных в социальном предпринимательстве. Можно поднять вопрос о вызовах, стоящих перед социальными предпринимателями - сохранение баланса социальных и экономических целей, построение эффективной бизнес-модели, выстраивание соответствующих бизнес-процессов и создание поддерживающей организационной структуры.

Инструктор может использовать следующую литературу:

1. Остин Дж., Стивенсон Г., Вей-Скиллерн Дж. (2010). Социальное и коммерческое предпринимательство: сходства и различия, *Вестник С.-Петербурга. ун-та. Сер. Менеджмент*, Вып. 3, 115-145.
2. Battilana, J., Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises, *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 397-441.
3. Hockerts K. (2015). How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities, *California Management Review*, 57(3), 1-24.

Инструктор логично подводит обсуждение студентов к рассуждениям относительно ценности, которую организация создает для потребителя. Здесь важно разделять ценность, создаваемую и транслируемую покупателю и благополучателю/бенефициару. Инструктор может попросить студентов в группах сформулировать ценность для одной и другой группы потребителей (покупателей и благополучателей/бенефициаров). Например:

Ценность для покупателя – качественная, недорогая обувь.

Ценность для благополучателя/бенефициара – интеграция, социализация людей с ограниченными возможностями.

Инструктор может поднять вопрос – в каком виде и как организация должна транслировать свое ценностное предложение на рынок? А конкретнее - должна ли организация транслировать социальную ценность покупателям? Стоит ли покупателям продавать социальную ценность («обувь производится людьми с ограниченными возможностями») или стоит продавать хороший, качественный продукт без акцента на

создаваемую социальную ценность? Инструктору стоит вывести студентов на понимание того, что в социальном предпринимательстве необходимо предлагать покупателю конкурентоспособный, качественный продукт, а не продавать лишь «симпатию и сострадание». Покупатель не будет покупать регулярно некачественный продукт, за «симпатию и сострадание». При этом важно понимать, что «если в коммерческом предпринимательстве социальная ценность является побочным результатом на пути к созданию экономической ценности, то в социальном предпринимательстве именно создание социальной ценности и выступает основной целью социальных предпринимателей» (Арай, Бурмистрова, 2014). Поэтому вопрос о том, насколько компания должна делать акцент на социальной ценности при продаже товаров и услуг конечным покупателям остается дискуссионным. Инструктор может предложить студентам разбиться на группы и обсудить преимущества и недостатки одного и другого подхода, а также спровоцировать студентов на обсуждение наиболее обоснованного и выгодного подхода. Например:

	Продвижение продукта с акцентом на социальную ценность	Продвижение продукта без акцента на социальную ценность
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение лояльных, равнодушных к конкретной социальной проблеме покупателей; - привлечение заинтересованных сторон (например, инвесторов, благотворителей, компании, реализующие программы КСО и т.п.); - возможность использования краудфандинговых и фандрайзинговых инструментов для привлечения ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> - фокусировка на качестве продукта за счет конкурентирования на рынке обуви, а не на рынке социальных проектов; - охват более широкой аудитории покупателей (не только лояльных к конкретной социальной проблеме); - привлечение заинтересованных сторон, не нацеленных на поддержку лишь социальных проектов (например, торговые сети, инвесторы, ожидающие финансовые результаты и т.п.)
Недостатки	- риск снижения качества продукта за счет смещения	- риск столкнуться с высокой конкуренцией на рынке обуви;

	<p>акцента от качества к социальной составляющей (продажи, основанные на «симпатии и сострадании»);</p> <p>- фокусировка только на группе покупателей, неравнодушных к конкретной социальной проблеме.</p>	<p>- недоиспользование возможности, связанной с создаваемой социальной ценностью.</p>
--	--	---

Инструктор может использовать следующую литературу:

1. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons, Inc.
2. Арай Ю.Н., Бурмистрова Т.А. (2014). Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, *Российский Журнал Менеджмента*, 12 (4), 55 – 78.

2. Анализ внешней и внутренней среды. SWOT анализ для компании.

Студентам предлагается провести анализ внешней и внутренней сред компании «ТиБож», что необходимо для дальнейшего разговора о потенциальных стратегиях ее развития. Для анализа можно использовать модель SWOT, подразумевающую определение сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды. Для детального рассмотрения конкурентной среды можно использовать модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Инструктор может использовать следующую литературу:

1. Дженстер П, Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
3. Panagiotou G. Bringing SWOT into Focus // *Business Strategy Review*. — 2003, Vol. 14. Issue 2, P. 8–10.

При определении возможностей и угроз внешней среды стоит учитывать, что компания лишь недавно запустила производство и фактически только готовится к выходу на рынок обуви. Несколько полученных заказов можно считать пилотными, и вопрос преодоления входных барьеров на вход в отрасль является одним из основных. К доминирующим возможностям и угрозам внешней среды можно отнести следующие:

Возможности внешней среды	Угрозы внешней среды
<p><u>Снижение реальных доходов населения</u></p> <p>Увеличение процента дохода домохозяйств, который тратится на продукты питания и кредитные обязательства, ведет к экономии на обновлении одежды и обуви. Покупатели переключаются на более дешевые товары, что может быть использовано компаниями предлагающими недорогую продукцию, не подразумевающую переплаты за бренд.</p> <p><u>Быстрое, относительно отечественной продукции, удорожание импортной обуви</u></p> <p>Цены на отечественную обувь в 2015-2016 гг. повышались (статистика приведена в тексте кейса) в связи с удорожанием импортных материалов, но этот рост отставал от роста цен на готовую импортную продукцию. Данный фактор приводит к переключению части покупателей на обувь российского производства.</p> <p><u>Развитие сегмента благотворительных магазинов</u></p> <p>Благотворительные магазины могут потенциально стать важным каналом</p>	<p><u>Удорожание импортных материалов и оборудования</u></p> <p>«ТиБож» стремится к использованию только отечественных материалов, однако вынуждена заказывать дорогостоящие пресс-формы для производства подошв. От ассортимента пресс-форм зависит разнообразие моделей и размеров выпускаемой обуви. Значительное удорожание связано с девальвацией национальной валюты.</p> <p><u>Ограниченный ассортимент отечественных материалов для производства обуви</u></p> <p>В связи с удорожанием и ограничением ввоза импортных материалов (например, турецких) возрастает роль отечественных аналогов. Однако, российские производители не могут предложить сравнимый с зарубежным ассортимент, особенно учитывая паритет цена-качество.</p> <p><u>Значительная роль вещевых рынков и супер- и гипермаркетов на рынке не ориентированной на бренд продукции</u></p> <p>Указанные форматы торговли имеют</p>

<p>продаж для компании «ТиБож» в силу социальной составляющей ценностного предложения.</p> <p><u>Повышение популярности благотворительности и волонтерства</u></p> <p>Немаловажную роль здесь играет современная доступность информации об актуальных социальных проблемах и инициативах по их решению благодаря повсеместному доступу к сети Интернет.</p> <p><u>Популяризация идей социального предпринимательства как аналога благотворительности</u></p> <p>Сочетание таких факторов как снижение реальных доходов населения и распространение идей социального предпринимательства потенциально может привести к смещению акцента с классической безвозмездной благотворительности к покупке товаров, имеющих социальную ценность.</p>	<p>стабильную аудиторию и низкие издержки на реализацию, связанные с экономией от масштаба и разнообразия.</p> <p><u>Возрастающая значимость дорогостоящих инструментов продвижения в сети Интернет и онлайн-каналов продаж</u></p> <p>Компании, не направляющие ресурсы на онлайн-маркетинг и развитие интернет-магазина, постепенно теряют часть покупательской аудитории, в первую очередь, в крупных городах. При этом недорогая продукция с социальной составляющей вызывает наибольший интерес у относительно молодой аудитории, которая воспринимает сеть Интернет как основной информационный канал.</p> <p><u>Распространение безналичной формы оплаты в B2C секторе</u></p> <p>Внедрение соответствующих информационных технологий требует дополнительных затрат.</p> <p><u>Дороговизна и относительная недоступность кредитных средств</u></p> <p>Субъекты социального предпринимательства нередко испытывают сложности с получением банковских кредитных средств в силу специфического целеполагания в бизнес-планах (сочетание коммерческих и социальных целей) и ограниченной маржинальности.</p>
---	---

--	--

Сильные и слабые стороны компании «ТиБож» находятся в процессе становления. К ним можно отнести следующие факторы:

Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
<p><u>Относительно низкие издержки на производство продукции</u></p> <p>Компания в частности использует в качестве материалов бесплатную одежду, поставляемую партнерами (например, благотворительный магазин «Спасибо!»). Кроме того, некоммерческий статус «ТиБож» позволяет ей привлекать благотворительные пожертвования, услуги, специальные условия (например, помощь в проведении ремонта помещений, предоставление отсрочек по оплате арендных платежей).</p> <p><u>Сеть партнерских организаций</u></p> <p>Продвижение и продажа продукции ведется, в том числе, через мероприятия, организованные некоммерческими организациями (ярмарки, фестивали), а также через благотворительный магазин «Спасибо!».</p> <p><u>Использование современных инструментов продвижения</u></p> <p>Социальные сети, краудфандинг (Boomstarter), статьи в средствах массовой информации. Внимание СМИ – телевидение, радио, печатные и интернет-</p>	<p><u>Отсутствие узнаваемого бренда</u></p> <p>Социальная составляющая продукции компании «ТиБож» является краеугольным камнем в построении системы реализации. Недорогая обувь «ТиБож» имеет низкие шансы на вход на высокконкурентный рынок «попате» продукции.</p> <p><u>Отсутствие финансовой устойчивости</u></p> <p>Нехватка оборотных средств и накопленная долговая нагрузка</p> <p><u>Нестабильная загрузка производственного оборудования</u></p> <p>Дорогостоящее оборудование большую часть времени простаивает по причине отсутствия заказов. Данное обстоятельство не дает возможности извлекать экономию от масштаба и снизить себестоимость единицы выпускаемой продукции.</p> <p><u>Ограниченный ассортимент продукции и размерного ряда</u></p> <p>Ограничения связаны с необходимостью покупки дополнительных пресс-форм для оборудования. Нехватка оборотных средств не позволяет регулярно пополнять набор форм.</p>

<p>издания - обусловлено необычностью бизнес-модели, ориентированной на создание социальной ценности. Нужно, однако, отметить, что подобные публикации носят разовый характер.</p> <p><u>Налоговые льготы в связи с привлечением труда сотрудников с ограниченными возможностями</u></p> <p>Уменьшение налоговой базы, страховых взносов</p>	<p><u>Отсутствие регулярных каналов сбыта</u></p> <p>Сбыт продукции носит скорее разовый, проектный характер</p> <p><u>Высокая текучесть кадров</u></p> <p>Нехватка оборотных средств приводит к задержкам выплаты заработной платы. Наиболее квалифицированные сотрудники покидают компанию после долгого периода ожидания.</p> <p><u>Ограниченная производительность сотрудников</u></p> <p>Относительно низкая производительность связана с физиологическими и психическими ограничениями сотрудников, которые не являются полноценно здоровыми людьми.</p>
--	--

Студентам предлагается сформулировать факторы внешней и внутренней среды на основании данных, приведенных в тексте. Стоит обсудить следующие важные моменты:

- какие факторы внешней среды обусловлены конъюнктурой обувного рынка, какие связаны со спецификой объектов социального предпринимательства, какие факторы актуальны в силу молодости предприятия;
- какие сильные и слабые стороны обусловлены наличием двойного – коммерческого и социального – целеполагания, а какие объясняются ранней стадии развития жизненного цикла организации;
- какие слабые стороны компании и угрозы внешней среды преодолимы, а какие являются неотъемлемыми составляющими и спутниками бизнес-модели.

При анализе конкурентной среды студентам предлагается определить интенсивность конкуренции в отрасли, аргументировать силу влияния покупателей и поставщиков,

подумать о высоте барьеров на вход в отрасль и о наличии товаров-субститутов. В процессе обсуждения следует проработать следующие факторы:

Конкурентные силы рынка	Факторы
<p>Интенсивность конкуренции в отрасли</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество отечественных производителей, которые имеют мотивацию к объединению для использования единых брендов и каналов дистрибуции («Обувь России») • Доминирующее положение иностранных производителей, в первую очередь Китая, чья продукция реализуется большим количеством российских компаний • Высокая роль экономии от масштаба и разнообразия в силу жесткой ценовой конкуренции
<p>Сила влияния покупателей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обувь является товаром первой необходимости, но объем продаж превышает реальный уровень потребностей (влияние моды, стремление к разнообразию гардероба). Процент превышения над реальными потребностями имеет потенциал сжатия в случае неблагоприятной экономической ситуации. • Издержки на переключение покупателей между производителями и каналами дистрибуции относительно низки. • Предпочтения покупателей не являются постоянной величиной и могут достаточно часто меняться. Только крупные производители с узнаваемым брендом способны влиять на эти предпочтения. • Желание переплачивать за бренд подвержено влиянию современных кризисных тенденций, при этом рынок предлагает широкий ассортимент во всех потребительских сегментах.

Сила влияния поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> • Обувные производители крайне чувствительны к изменению цен на материалы для производства обуви и комплектующие для оборудования в силу доминирования ценовой конкуренции на рынке • Импортные материалы (из Китая, Турции) являются оптимальными по соотношению цена-качество; переключение на отечественные материалы зачастую приводит к повышению себестоимости при ограничении ассортимента (тканей, фурнитуры).
Угроза появления новых участников	<ul style="list-style-type: none"> • Доминирование ценовой конкуренции на рынке определяет необходимость экономии от масштаба. Мелкие производители не имеют возможности конкурировать по цене и вынуждены предлагать некую дополнительную ценность для привлечения покупателей (дифференциация по качеству, дизайну, каналам дистрибуции, наличию социальной составляющей товара). • Девальвация национальной валюты дает преимущества отечественным производителям, в том числе потенциальным игрокам
Угроза появления товаров-субститутов	<ul style="list-style-type: none"> • Ремонт обуви вместо покупки новой • Покупка обуви в магазинах секонд-хенд

Проведенный анализ внешней и внутренней среды должен стать основой для разработки стратегий продвижения компании «ТиБож».

3. Разработайте вариант маркетингового предложения компании, руководствуясь моделью 4Р.

Перед тем, как приступить к работе с этой частью задания, инструктор предлагает студентам вспомнить концепцию маркетинг-микс, которая предполагает, что маркетинговая стратегия компании есть результат последовательной работа с четырьмя составляющими маркетингового предложения фирмы. Модель 4Р представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Модель маркетингового предложения фирмы

При обсуждении этой модели со студентами, инструктор обязательно должен затронуть следующие вопросы:

- Взаимосвязь элементов маркетинг-микса и результатов, полученными студентами во втором и третьем пункте (анализ внешней среды рынка, конкурентный анализ, SWOT анализ компании)
- Особенность модели 4Р в социальном предпринимательстве – сложность клиентуры, возможно, необходимость разработки компанией нескольких маркетинговых предложений для разных групп клиентов
- Взаимосвязь элементов маркетинг-микса и необходимость итеративной работы с элементами маркетингового предложения фирмы.

При работе с этой частью задания инструктору может быть полезно использование следующей литературы:

1. Burnett J., Moriarty S. E. Introduction to marketing communication: an integrated approach. Prentice Hall, 1998.
2. Kim J. Y., Natter M., Spann M. Pay what you want: A new participative pricing mechanism //Journal of Marketing. 2009. Vol. 73. N 1. P. 44-58.
3. Баркан Д. И. Управление продажами: учебник. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.
4. Гладких И. В. Ценовая стратегия компании. Ориентация на потребителя. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2013.
5. Ламбен, Ж-Ж, Чумпитас, Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. М.: Питер, 2014.

В этой части задания инструктор следует логике работы с маркетинг миксом, последовательно предлагая для обсуждения студентам каждую из его составляющих. Основные вопросы для обсуждения по каждому из элементов модели 4Р и ожидаемые от студентов варианты ответов на эти вопросы, а также прочие замечания, касающиеся хода обсуждения приведены в таблице 1.

Необходимо отметить, что помимо предложенного варианта работы с кейсом, следующего традиционной логике – представление теоретического материала, а затем его отработка на материалах кейса, инструктором может быть также использован «гарвардский» метод. В этом случае перед студентами ставится задача под руководством инструктора перейти от решения практических задач бизнеса к теоретическим обобщением (в нашем случае – к модели 4Р). Если инструктор выбирает такой вариант работы с кейсом, то ему предлагается проводить обсуждения со студентами не по элементам маркетинг микса, а по следующему списку ключевых вопросов для компании «Тибож»:

- *Что покупает клиент?*
- *Сколько клиент за это платит?*
- *Где клиент встречает продукт?*
- *Как вы коммуницируете с клиентом?*

Ответ на каждый из этих вопросов по своей сути представляет собой разработку одного из элементов модели маркетинг-микса, а потому в рамках обсуждения каждого из них инструктор может использовать дидактические материалы соответствующего элемента маркетинг микса, приведенные в таблице.

Таблица 1. Работа над маркетинговым предложением фирмы

Элемент 4P	Основные вопросы для обсуждения	Возможные сюжеты обсуждения	Замечания
1. Product – продукт компании	<p>1. Каков основной продукт компании? Какова его потребительская ценность?</p> <p>2. Каковы конкурентные преимущества этого продукта по сравнению с уже существующими на рынке? Что в нем можно изменить, на ваш взгляд?</p> <p>3. Каковы его отличительные черты?</p> <p>4. Каким может быть ассортимент компании? Насколько он должен быть широким/глубоким?</p> <p>5. Каков социальный продукт компании?</p>	<p>Студентами могут быть предложены различные варианты ответа на предложенные вопросы. В основном они будут лежать в трех сценариях развития компании:</p> <p><i>А. Массовое производство.</i> Основные характеристики: небольшой сфокусированный ассортимент/большие партии/относительно низкая цена/высокая доля автоматизации труда</p> <p><i>В. «Кастомизированное производство»</i> Основные характеристики: широкий ассортимент/маленькие партии/относительно высокая цена/высокая доля ручного труда</p> <p><i>С. Продолжение работы компании в рамках бизнес-модели "пара за пару"</i></p>	<p>В зависимости от трех выбранных сценариев от студентов ожидаются специфические ответы на вопросы, касающихся других элементов 4P. Таким образом в ходе обсуждения может быть выработано как минимум три различных маркетинговых стратегии для компании.</p> <p>Одним из возможных вариантов работы с остальными элементами маркетинг-микса является деление студентов на группы, каждая из которых разрабатывает один из трех сценариев развития компании.</p>
2. Price – ценообразование	<p>1. Каковы могут быть основные принципы ценовой политики фирмы с учетом различных вариантов ответа на вопросы первого пункта?</p> <p>2. Какую модель ценообразования может использовать фирма?</p>	<p>Студентами могут быть предложены различные варианты ценообразования фирмы, желательно, чтобы студенты проработали различные их варианты, включая</p> <p>- Модели ценообразования, ориентированные на издержки</p>	<p>Одним из интересных вариантов ценообразования на продукцию социального предприятия может быть назначение цены продукта непосредственно потребителем (принцип «pay what you want»). Если этот принцип не будет предложен</p>

	<p>3. Какой может быть скидочная политика фирмы?</p> <p>4. Как ценовая и скидочная политика фирмы могут быть диверсифицированы для различных групп покупателей?</p> <p>5. Как они будут различаться для разных вариантов продуктовой стратегии?</p>	<p>- Модели ценообразования, ориентированные на потребителей</p> <p>- Модели ценообразования, ориентированные на конкурентов</p> <p>Также студенты должны рассмотреть различные варианты ценового стимулирования спроса на продукции компании, например, программы скидок, лояльности, условия платежей для оптовых клиентов (кредитование, отсрочка платежа и т.д.)</p>	<p>самими студентам, инструктор может предложить его для обсуждения сам, поскольку особенно эффективным этот принцип ценообразования является именно для товаров социальных предпринимателей.</p> <p>Специфика ответов на поставленные вопросы зависит от того, какой из трех сценариев студенты выбрали в первом пункте таблицы.</p>
3. Place – дистрибуция, места продаж	<p>1. Какие каналы может использовать компания для продажи своей продукции?</p> <p>2. Какие из них представляются вам наиболее предпочтительными? Почему?</p> <p>3. Как и что в зависимости от канала продаж будет менять в ценовой политике фирмы?</p> <p>4. Какие специфические черты модели дистрибуции социального предприятия вы можете назвать?</p>	<p>В ходе работы над этими вопросами студенты должны назвать различные каналы продаж, которые компания уже использует или может использовать в будущем, определить их достоинства и недостатки. При оценке потенциала канала студенты рассматривать следующие его характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Покрытие «целевой аудитории» ✓ Инвестиции в канал/барьеры входа ✓ Потенциальные объемы продаж (количество точек продаж и объем продаж на одну точку) ✓ Потенциальная прибыль ✓ Специфические требования канала 	<p>Здесь, как и в предыдущем вопросе, специфика вопросов</p> <p>В ходе обсуждения целесообразным будет коснуться специфического канала дистрибуции социального предприятия, а именно – партнерского канала продаж, в котором бизнес партнера направлен на тех же покупателей, что и продукт фабрики «Тибож». Сейчас компания использует его, когда отдает свою продукцию на реализацию в благотворительные магазины «Спасибо!».</p>

		<p>✓ Возможность маркетинговой деятельности в канале</p> <p>Еще одним важным вопросом для обсуждения должна стать специфика ценообразование в различных каналах продаж, а именно возможности компании по управлению конечной ценой в том или канале, различия в наценке в каналах в зависимости от количества посредников и т.д.</p>	
<p>5. Promotion - продвижение</p>	<p>1. Каковы основные каналы коммуникации для компании, используемые компанией сейчас? Какие каналы она может использовать в будущем?</p> <p>2. Каковы их основные достоинства и недостатки?</p> <p>3. Рассмотрите существующую модель коммуникации фирмы, что бы вы изменили?</p> <p>4. Должна ли компания коммуницировать потребителям свою социальную ценность? Если да, то как и в каких масштабах? Если нет, то почему?</p>	<p>Студенты должны назвать различные каналы коммуникаций, которые компания уже использует или может использовать в будущем, определить их достоинства и недостатки и отметить наиболее предпочтительные каналы.</p> <p>Особое место в обсуждении необходимо уделить партнерским моделям маркетинговых коммуникаций, как широко и успешно используемым социальными предпринимателями.</p>	<p>Особое внимание стоит уделить обсуждению места социальной составляющей бизнеса фирмы в ее коммуникационной политики.</p> <p>С одной стороны, социальная ценность может привлекать потребителей и заставлять их платить больше за продукцию компании, с другой стороны, как отмечает руководство фирмы, ожидаемой реакции на социальную ценность, создаваемую компанией они не замечают и, более того, предполагают, что использование труда инвалидов может расцениваться как возможная причина более низкого качества продукции</p>

